

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRUTURA DE VALORES ORGANIZACIONAIS E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Estudo de caso em uma instituição bancária

ELIANA BITTENCOURT RIBAS BASSETTI

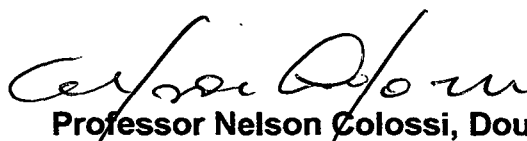
Florianópolis, março de 1998.

**ESTRUTURA DE VALORES ORGANIZACIONAIS E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**


Estudo de caso em uma instituição bancária

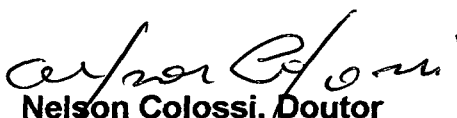
ELIANA BITTENCOURT RIBAS BASSETTI

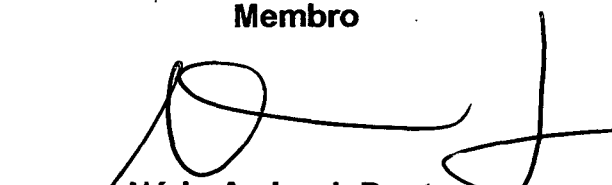
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Professor Nelson Colossi, Doutor
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


João Benjamim da Cruz Júnior, Ph.D.
Presidente


Nelson Colossi, Doutor
Membro


Nério Amboni, Doutor
Membro

Aos meus pais, **Ana Rosa e Amilcar**, que me ensinaram a aceitar, conviver e gostar de desafios.

Aos meus irmãos, **Cláudio e Cleuza**, os primeiros a me ensinar as sutilezas das relações.

Aos meus filhos, **Diogo e Giovana**, que me ensinaram a prestar atenção em vários assuntos ao mesmo tempo.

Às minhas amigas, **Flávia Menna e Maria Beatriz Costa de Carvalho**, que me ensinaram, e me ajudaram, a não desistir.

Ao meu grande amigo, cúmplice, companheiro e marido, **Dado**, que me ensinou a acreditar .

Ao meu mestre, amigo e orientador, **Benjamim**, por seus preciosos ensinamentos através de sua eterna e produtiva provocação.

E, finalmente, à **Deus**, por ter tanto a agradecer à tantas pessoas.

À esses, agradeço e dedico este trabalho.

Agradecimentos

Ao Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração, **Professor Nelson Colossi, Dr.**, por sua intensa colaboração e boa vontade com nossas reivindicações nestes dois anos de Mestrado.

Ao professor **Nério Amboni, Dr**, pelo tempo dispensado transmitindo-nos suas imprescindíveis orientações metodológicas.

À Silvia, Sandra, Marilda, Graciela e Márcio, pela paciência e consideração com a qual sempre trataram os mestrandos, e pelos inestimáveis serviços prestados na Secretaria e Biblioteca do CPGA

Aos funcionários da instituição onde foi realizada a pesquisa, pela prontidão e boa vontade com a qual me receberam.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	III
LISTA DE FIGURAS E TABELAS.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VIII
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
 1 INTRODUÇÃO.....	 01
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 07
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	07
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DE VALORES.....	35
2.3 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	54
<i>2.3.1.. Treinamento e Contexto Organizacional.....</i>	<i>58</i>
<i>2.3.2. Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.....</i>	<i>61</i>
<i>2.3.3. Treinamento e Educação.....</i>	<i>69</i>
<i>2.3.4. Treinamento e Motivação.....</i>	<i>84</i>
<i>2.3.5. Treinamento e Estrutura de Valores.....</i>	<i>86</i>
 3 METODOLOGIA.....	 88
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	88
<i>3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....</i>	<i>89</i>
<i>3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias de Análise.....</i>	<i>90</i>
 3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DO PESQUISA.....	 91
<i>3.2.1 Delineamento de Pesquisa</i>	<i>91</i>
<i>3.2.2 Delimitação da Pesquisa</i>	<i>93</i>
 3.3 DADOS: TIPOS, COLETA E ANÁLISE.....	 95
<i>3.3.1 Tipo e Coleta de Dados</i>	<i>95</i>
<i>3.3.2 Análise dos Dados</i>	<i>96</i>
 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	 97

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	99
4.1 ASPECTOS ESTRUTURAIS DA INSTITUIÇÃO.....	99
4.2 ESTRUTURA DE VALORES.....	101
4.2.1 <i>Apresentação do Levantamento dos Dados Pessoais da Amostra.....</i>	<i>101</i>
4.2.2 <i>Análise do Levantamento dos Dados Pessoais da amostra.....</i>	<i>107</i>
4.2.3 <i>Apresentação do Levantamento dos Dados da Estrutura de Valores.....</i>	<i>107</i>
4.2.4 <i>Análise dos Resultados da Estrutura de Valores</i>	<i>126</i>
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUAS COMPATIBILIDADES.....	134
4.3.1 <i>Descrição do conteúdo dos Programas de Treinamento e desenvolvimento.....</i>	135
4.3.1.1 <i>PROGRAMA A.....</i>	<i>135</i>
4.3.1.2 <i>PROGRAMA B</i>	<i>141</i>
4.3.1.3 <i>PROGRAMA C.....</i>	<i>145</i>
4.4 ANÁLISE DO CONTEÚDO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA COMPATIBILIDADE COM A ESTRUTURA DE VALORES	146
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	155
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
7 ANEXOS.....	165
7.1 QUESTIONÁRIO DE ESCALA DE VALORES.....	166

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Relação entre Conteúdo da aprendizagem, capacidade do indivíduo e Modelos de ensino e treinamento.....	82
Tabela 1 - População e Amostra – Gerentes.....	94
Tabela 2 – População e Amostra – Chefias.....	94
Tabela 3 - Formação Escolar.....	103
Tabela 4 - Cursos.....	104
Tabela 5 - Análise das perguntas abertas.....	126
Tabela 6 - Valores com maiores percentagens.....	128
Tabela 7 - Valores com percentagens entre 70 e 90.....	129
Tabela 8 - Valores com menores percentagens.....	131
Tabela 9 - Análise Léxica da Apresentação do Programa A: maior número de ocorrências.....	147
Tabela 10 - Análise Léxica da Estrutura dos Seminários do Programa A: maior número de ocorrências.....	147
Tabela 11 - Análise Léxica da Estrutura do Programa B: maior número de ocorrências.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sexo.....	101
Quadro 2 - Faixa Etária.....	101
Quadro 3 - Escolaridade.....	102
Quadro 4 - Tempo de Serviço.....	104
Quadro 5 - Tempo de Cargo.....	104
Quadro 6 - Treinamentos Realizados.....	105
Quadro 7 - Cruzamento das Varáveis: Escolaridade X Treinamentos.....	105
Quadro 8 - Tipos de Treinamentos Realizados.....	106
Quadro 9 - Abertura.....	107
Quadro 10 - Amizade.....	108
Quadro 11 - Benefícios.....	108
Quadro 12 - Coleguismo.....	109
Quadro 13 - Competência.....	109
Quadro 14 - Competitividade	110
Quadro 15 – Comprometimento.....	110
Quadro 16 - Cooperação.....	111
Quadro 17 - Criatividade.....	111
Quadro 18 - Dedicação.....	112
Quadro 19 - Democracia.....	112
Quadro 20 - Eficácia.....	113
Quadro 21 - Eficiência.....	113
Quadro 22 - Fiscalização.....	114
Quadro 23 - Flexibilidade.....	114
Quadro 24 - Harmonia.....	115
Quadro 25 - Honestidade.....	115
Quadro 26 - Incentivo à Pesquisa.....	116

Quadro 27 - Integração Interorganizacional.....	116
Quadro 28 - Justiça.....	117
Quadro 29 - Modernização.....	117
Quadro 30 - Obediência.....	118
Quadro 31 - Organização.....	118
Quadro 32 - Planejamento.....	119
Quadro 33 - Plano de Carreira.....	119
Quadro 34 - Polidez.....	120
Quadro 35 - Pontualidade.....	120
Quadro 36 - Postura Profissional.....	121
Quadro 37 - Probidade.....	121
Quadro 38 - Produtividade.....	122
Quadro 39 - Qualidade.....	122
Quadro 40 - Qualificação de Recursos Humanos.....	123
Quadro 41 - Reconhecimento.....	123
Quadro 42 - Respeito.....	124
Quadro 43 - Sociabilidade.....	124
Quadro 44 - Supervisão.....	125
Quadro 45 – Tradição.....	125
Quadro 46 - Cruzamento entre as variáveis: Nível de Escolaridade e Democracia.....	132
Quadro 47 - Cruzamento entre as variáveis: Nível de Escolaridade e Justiça.....	132
Quadro 48 - Cruzamento entre as variáveis: Nível de Escolaridade e Plano de Carreira	133
Quadro 49 - Cruzamento entre as variáveis: Nível de Escolaridade e Modernização.....	133
Quadro 50 – Cruzamento entre as variáveis: Nível de Escolaridade e Eficiência.....	134

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar se a estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento implementados na empresa no biênio 96/97 são compatíveis e refletem os valores de uma organização burocrática tradicional ou contribuem para o desenvolvimento do potencial humano através da flexibilização dos mecanismos burocráticos.

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra envolveu gerentes gerais, administrativos e de negócios de agências que, à época, estavam participando do Curso de Capacitação Gerencial; e por chefias de departamentos, divisões e setores, que estavam participando do Curso de Gestão Estratégica Empresarial, durante o ano de 1997, totalizando 202 pessoas.

Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias. A aplicação e levantamento dos questionários da Escala de Valores de Tamayo e Gondim, adaptado para este trabalho, constituem-se as fontes primárias, onde verificou-se a estrutura de valores organizacionais.

A análise dos programas de treinamento e desenvolvimento foram realizadas por meio da análise de conteúdo dos documentos da Divisão de Treinamento, constituindo-se como fontes secundárias.

Os resultados deste estudo revelam a possibilidade dos programas de treinamento e desenvolvimento serem efetivamente um canal de transmissão dos valores da cultura organizacional. Demonstrou a compatibilidade entre os valores subjacentes aos objetivos e estrutura dos programas de treinamento e desenvolvimento e a estrutura de valores do corpo gerencial e chefias pesquisado.

Por outro lado, a pesquisa verificou que os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento implantados no biênio 96/97 não favorecem o desenvolvimento do potencial humano, porque não contemplam em seus objetivos, estrutura e metodologia a disseminação de valores organizacionais como democratização, justiça, respeito, cooperação.

ABSTRACT

This research not only aims at verifying if the structure of values and the training and development programs implemented in the company during the biennium 96/97 are compatible, but also if they do reflect the values of a traditional bureaucratic organization or contribute to the development of the human potential through more flexible bureaucratic mechanisms.

The method that characterizes this research is the case study. The sample consisted of business agencies, administrative and general managers participating in the Course of Managerial Training, and chiefs of departments, divisions and sectors participating in the course of Strategic Managerial Administration during 1997, totaling 202 individuals.

The data were collected using primary and secondary sources. The application and evaluation of the questionnaires (Gondim and Tamayo's Value Scale adapted to this work) were the primary source. They showed the researched individuals' structure of values.

The analysis of the training and development programs was accomplished using the examination of documents from the Training Division, and was considered as the secondary source.

The results revealed the possibility of training and development programs being an effective way of transmitting the values of the organizational culture. They also demonstrated the compatibility between the values underlying the objectives, the structure of the training and development programs, and the structure of values of the researched sample.

They also demonstrated that the contents of the training and development programs implemented in the biennium 96/97 do not favor the development of the human potential, since in their objectives, structure and methodology they do not analyze the diffusion of organizational values, such as democratization, justice, respect and cooperation.

1 INTRODUÇÃO

As organizações burocráticas, enquanto “estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (Motta 1981, p. 7) tem-se mostrado como uma das estruturas sociais mais difíceis de se romper. “Onde a burocratização da administração foi completamente realizada, uma forma de relação de poder se estabelece de forma praticamente inabalável” (Weber 1982, p. 265).

As críticas à administração burocrática dão conta da formação de estruturas que transformam os homens em autômatos, que educam as pessoas para a conformidade e que tornaram-se inadequadas para fazer frente às atuais necessidades de funcionamento das organizações. (Katz e Kahn 1987; Bennis 1976; Lapassade 1983).

O cenário de constantes mudanças mundiais e tecnológicas tem aumentado as necessidades e responsabilidades das organizações, que não tem respostas rápidas para corresponder às expectativas tanto de trabalhadores quanto das organizações. (Bergamini 1990; Senge 1990).

Se por um lado, as atividades humanas nas organizações burocráticas tem sido vistas como desumanizantes e alienantes, por outro lado, para as organizações, a alienação e desencanto dos funcionários refletem-se no giro da mão da obra, no absenteísmo e na indiferença. Estes fatores tem comprometido a produtividade das empresas, seus resultados e seus objetivos, e tem levado as organizações a flexibilizarem as suas estruturas e a mudarem sua atitude em relação às pessoas. (Bergamini 1990; Senge 1990; Pinchot e Pinchot 1994).

Os papéis organizacionais desempenham a importante função de deixar claro quais as atividades que devem ser desenvolvidas pelos atores nas organizações. Para tornar o comportamento humano no desempenho destes papéis mais estáveis, previsíveis e motivados, são desenvolvidos mecanismos para socializar o indivíduo em sua cultura.

O nascimento da cultura em uma organização é processual, construída ao longo do tempo pelas pessoas que compõem a organização, através da sua conduta em relação ao posicionamento externo e à estrutura interna. Nas transações com o meio ambiente, este grupo de pessoas constrói estruturas internas para responder às interações.

Por cultura, Moscovici (1994, p. 66) refere-se “ao fenômeno da vida humana associada resultante da combinação dos valores, normas, atitudes e outros elementos biopsíquico sociais, configurando-se como um amplo padrão de referências, simbólicas ou não, para uma sociedade, uma organização ou um grupo”.

Por tratar-se de um padrão de referências, a cultura molda a percepção, a memória e as atitudes do indivíduo, indicando a maneira de viver naquela sociedade ou organização, aprendida através da interação social. (Malinowski 1976; Bennis 1976).

Os valores, um dos três elementos da cultura organizacional, são os conceitos básicos de uma organização, que determinam o que é importante, o que é prioridade e quais as atitudes, percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização. Representando a essência da filosofia da organização, fornecem um guia de comportamento diário. (Freitas 1991; Nelson e Loureiro 1996; Moscovici 1988).

Katz e Kahn (1987) consideram que a organização somente continuará existindo se a cultura evocar as motivações e comportamentos necessários, sugerindo que as organizações bem sucedidas tem, nos seus valores compartilhados, uma fonte de força. Isto porque os membros destas organizações percebem-se fazendo parte de algo maior, mais especial e grandioso, quando avaliam que os valores e objetivos organizacionais podem levá-lo a atingir seus próprios objetivos. (Freitas 1991; Collins e Porras.1995).

Lucena 1990; Boog 1995; Freitas 1991 prescrevem para a áreas de Administração de Recursos Humanos funções mais estratégicas e empresariais do que operacionais. Entre ~~as~~ elas, a essencial função do desenvolvimento de pessoas e da disseminação de uma cultura que identifique a postura e a vivência dos pressupostos preconizados pela missão, e a transmissão dos valores desejados em uma organização.

Dentre as funções exercidas pela área de Administração de Recursos Humanos, as funções de Treinamento e Desenvolvimento podem cumprir a prescrição dos autores. Sendo o desenvolvimento de recursos humanos um processo educacional sob forma de um programa preestabelecido, fornece meios que proporcionam aprendizagem de conhecimentos, de atitudes e de habilidades, conforme objetivos previamente definidos (Chiavenatto 1989; Bergamini 1990; Fleury e Fleury 1997). Portanto, os programas de treinamento e desenvolvimento devem necessariamente estar sintonizados com a cultura e os valores empresariais, assumindo como responsabilidade da área as mudanças organizacionais através do reordenamento dos valores.

Percebe-se, a partir da literatura pesquisada, a necessidade de aliar-se objetivos e resultados organizacionais às necessidades de realização humana, e disto tem-se ocupado a ciência do comportamento organizacional. Seus resultados práticos tem sido superficiais, fundamentalmente por dois motivos:

- o desenvolvimento da ciência do comportamento organizacional teve como objetivo o aumento da produtividade através da satisfação no trabalho, o que comprometeu-a com as categorias econômicas.
- a super-especialização das ciências em geral, que fragmentaram a visão de ser humano nas ciências humanas, através de suas diversas disciplinas.

Como consequência, o ser humano foi visto de forma mecanicista, simplista, elitista, universalista e fragmentado. (Chanlat et al. 1996; Dantas 1988) Para reverter este quadro, Chanlat et al. (1996); Schultz (1989), Ferguson (1995); Dantas (1988); e Senge (1990) postulam uma visão multidisciplinar do ser humano e a transformação através da consciência, isto é, a transformação da percepção das próprias pessoas sobre elas mesmas, operacionalizada através de um enorme e fundamental esforço de reeducação.

Isto posto e com a intenção de verificar essas questões na realidade organizacional, este estudo propõe-se a empreender uma investigação sob a orientação do seguinte problema de pesquisa:

“A estrutura de valores organizacionais e os programas de treinamento e desenvolvimento implementados na empresa X no biênio 96/97 são compatíveis e refletem os valores de uma

organização burocrática tradicional ou contribuem para o desenvolvimento do potencial humano através da flexibilização dos mecanismos burocráticos?”

Com base na pergunta de pesquisa formulada, foram estabelecidos como objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Identificar a estrutura de valores da organização, através da escala de valores de Tamayo e Gondim.
- b) Verificar se a estrutura de valores objetiva a manutenção do *status quo* da organização burocrática ou a flexibilização dos mecanismos burocráticos através do desenvolvimento do potencial humano.
- c) Identificar o conteúdo dos programas de T&D implantados no ano de 1997.
- d) Verificar se os valores contidos no conteúdo destes programas de T&D favorecem o desenvolvimento do potencial humano.
- e) Verificar a compatibilidade entre a estrutura de valores organizacionais e o conteúdo dos programas de T&D.

A análise da cultura organizacional tem sido um instrumento importante para o entendimento do comportamento organizacional. Através deste entendimento é possível perceber as necessidades e as possibilidades de mudança organizacionais para, a partir daí, desenvolverem-se planejamentos de mudanças. Por sua vez, os processos de mudança podem ser viabilizados via treinamento e desenvolvimento, a partir da postura estratégica da área de recursos humanos.

Dadas as circunstâncias em que encontram-se as organizações burocráticas e as necessidades de mudanças frente a uma nova realidade, os programas de treinamento e desenvolvimento passam a ser um poderoso e importante instrumento de transformação nas organizações, na flexibilização das estruturas burocráticas, e no desenvolvimento do potencial humano. Por isso, deve

estar sensível, sintonizado e coerente com os novos referenciais que precisam ser internalizados e legitimados pelos integrantes das empresas.

Portanto, esta pesquisa torna-se importante na medida em que pretende verificar se a estrutura de valores de uma instituição bancária estadual é compatível com as necessidades de mudança e flexibilização. E, também, se os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento estão cumprindo seu papel estratégico de promover e possibilitar estas mudanças através do desenvolvimento do potencial humano na sua totalidade.

Com este objetivo, organizou-se este trabalho em sete capítulos. Neste primeiro capítulo apresentou-se, de forma sucinta e objetiva, o que este trabalho pretende investigar, qual o problema de pesquisa, quais os objetivos que pretende alcançar, como também os argumentos que justificam sua realização.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que busca discutir a relação entre as categorias que serão analisadas nesta pesquisa. Num primeiro momento são resgatadas a forma de entendimento de diversos autores sobre as organizações formais e informais, a consolidação da burocracia como forma de organização formal e suas consequências e, por fim, a discussão sobre a necessidade de mudanças incrementais e constantes, no sentido de flexibilizar as organizações burocráticas tradicionais. No tópico seguinte, é discutido o tema cultura organizacional e estrutura de valores assinalando-se a necessidade de sua análise como instrumento na viabilização e legitimação de mudanças. No terceiro tópico discute-se a possibilidade de promover mudanças através do desenvolvimento do potencial humano das organizações, organizado via programas de treinamento e desenvolvimento.

O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos que norteiam o trabalho de pesquisa, explicitados através da elaboração dos pressupostos de análise e de perguntas de pesquisa, das definições das categorias analíticas, das características e delimitação de estudo, da população a ser investigada e métodos adotados para escolha da amostragem, da coleta e análise de dados e quais as limitações que se impõe a este trabalho de pesquisa.

No quarto capítulo encontra-se a apresentação e análise de dados obtidos, realizados com base no referencial teórico exposto no segundo capítulo.

No quinto capítulo procede-se as conclusões do trabalho realizado e recomendações para realização de futuros estudos sobre a temática explorada no presente estudo.

O sexto capítulo é dedicado às referências bibliográficas que fundamentam o trabalho e, finalmente, o sétimo capítulo contém os anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 As ORGANIZAÇÕES

Segundo o Dicionário de Ciências Sociais, a expressão “Organização” significa a interdependência das partes em uma entidade coletiva permanente. De acordo com essa definição, a palavra presta-se a diversos usos. Pode referir-se a uma organização em particular em estudo; pode ser sinônimo de estrutura social; como também pode referir-se a um tipo especial de organização chamada de burocracia.

E, para o Dicionário de Administração, o termo organização, geralmente usado no plural, designa a resultante de um processo social. Distingue dois sentidos em que o termo é utilizado. O primeiro está ligado à idéia de método, de ordem, de sistematização; ou o antônimo de desordem. O segundo sentido designa uma entidade em que se engajam pessoas para um trabalho coordenado.

É neste segundo sentido que as organizações tem assumido importância vital para a sociedade atual. Isto porque agregam em torno de si diferentes aspectos da vida humana. Constituem-se um espaço de comportamentos econômicos em que se encontram capital e mão de obra, gerência e tecnologia, matéria prima e equipamentos. Absorvem recursos, mantendo relações constantes com o ambiente externo, trocando-os por novos recursos. E, como pano de fundo, está o contexto de relações e interações humanas com todas as suas consequências.

Um traço importante da organização são os seus aspectos formal e informal. O primeiro aparece no organograma, na estrutura funcional, nos regulamentos internos, nas normas de trabalho e de administração, geralmente traçadas por técnicos que levam em conta a racionalização das atividades e desprezam as peculiaridades do local, etnia e cultura.

O segundo aspecto organizacional, o informal, é definido por Benn et al. (1964; p. 849), como “resultante de processos sociais, de relacionamentos humanos e influxos sociais”. Isto determina que existe uma maneira aceita

convencionalmente de se fazer as coisas, um acordo tácito que é regido pelas tradições culturais, pelas atrações e aversões que, por sua vez, geram os símbolos e os tabus.

Outra perspectiva de organização é elaborada por Blau e Scott (1979), que preocuparam-se em diferenciar organizações sociais de organizações formais. Concluem que as organizações sociais referem-se às maneiras nas quais a conduta humana se organiza socialmente, isto é, observam-se comportamentos regulares num grupo de pessoas, mais devido às condições sociais do que às suas condições fisiológicas e psicológicas como indivíduos.

Compreendem-nas em duas dimensões: as redes de relações sociais e as redes de orientações compartilhadas.

As redes de relações sociais envolvem, em primeiro lugar, padrões de interação social, tais como a frequência e duração dos contatos entre as pessoas, a tendência para iniciar esses contatos, a direção da influência entre as pessoas, o grau de cooperação, assim por diante.

Em segundo lugar, as relações sociais transmitem o sentimento das pessoas com relação umas às outras, tais como atração, respeito ou honestidade. As diferentes distribuições das relações sociais dentro de um grupo, definem a estrutura da posição das pessoas naquele grupo.

Portanto, a posição de cada membro, dentro do grupo, depende de suas relações com os outros, dos sentimentos destes para com ele e a interação em si. Além das relações entre indivíduos dentro do grupo, existe a relação entre grupos, fonte de outro aspecto da posição social, que é a posição do grupo no sistema social mais amplo.

As redes de orientações compartilhadas correspondem ao sistema de crenças que serve como referência para a conduta humana. Durante as interações sociais aparecem, por um lado, noções de como as pessoas devem agir e quais os objetivos a alcançar. Isto acontece quando existem valores comuns que cristalizaram-se e que governam as finalidades pelos quais os homens lutam - seus ideais e suas idéias do que seja desejável.

A partir das redes de relações sociais e das redes de orientações compartilhadas, desenvolvem-se as normas sociais, isto é, expectativas de toda a coletividade a respeito da forma das pessoas comportarem-se e o uso de sanções

sociais para desencorajar a violação das normas. São regras de conduta socialmente aceitas e sancionadas, que variam de princípios morais a costumes ou cultura popular.

Portanto, as crenças e os valores definem as finalidades da conduta humana e as normas diferenciam os comportamentos legítimos e os comportamentos ilegítimos para se chegar às finalidades.

Finalmente, é preciso considerar as expectativas que associam-se às várias posições sociais. Neste caso, espera-se do indivíduo que conquista uma posição de liderança, seja formal ou informalmente, que faça sugestões, oriente seus liderados, e cumpra com as atribuições daquela posição.

Toda sociedade tem uma estrutura social com padrões de comportamento socialmente organizados. Contudo, se a organização social existe sempre que seres humanos vivem juntos, existem organizações que são estabelecidas deliberadamente, ou formalmente constituídas, para atingirem um determinado objetivo, sendo chamadas de "organizações formais".

As Organizações Formais, segundo Blau e Scott (1979), são constituídas para coordenar atividades com uma finalidade previamente definida. Estas finalidades a serem atingidas, as regras que os membros devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles não surgem da interação social, mas são designadas, conscientemente, para guiar as interações e atividades.

O Dicionário de Ciências Sociais da Fundação Getúlio Vargas define a organização formal como sendo um tipo de organização que estabelece designação rígida de funcionários e departamentos individuais, com uma bem clara delimitação de autoridade e responsabilidade, ao lado de uma delegação específica de atribuições e deveres.

Parsons (apud Blau e Scott, 1979) acredita que cada organização pode ser considerada como um sistema social em separado que, como todo sistema social, deve resolver 4 problemas básicos:

- a) adaptação - acomodação do sistema às exigências reais do ambiente.
- b) conquista de objetivos - definição de objetivos e mobilização de recursos para atingi-los.

- c) integração - estabelecimento e organização das relações internas do sistema
- d) latência - manutenção dos padrões motivacionais e culturais do sistema.

Pode-se dizer que, em toda bibliografia pesquisada, percebe-se que é de consenso entre diversos autores a aceitação da definição de organizações formais como sendo, em última análise, um grupo de indivíduos organizados para atingir um objetivo. Como exemplo, veja-se a definição de Champion (1979; p. 1), segundo a qual, a organização formal “é um arranjo pré-determinado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permite que o agregado total atinja sua meta”.

Aldrich (1979) define organizações como direcionadas por metas, mantidas dentro de limites com um sistema definido de atividades, concebendo a organização como um processo contínuo.

Por organização direcionada por metas, o autor entende que haja um sistema de propósitos, pois a organização comporta-se como se tivesse uma meta. Logicamente não é a organização que tem metas, mas suas atividades são geralmente direcionadas a um propósito comum. Por mais que hajam metas múltiplas ou contraditórias, ainda é evidente o direcionamento à algum propósito.

A organização é mantida dentro de limites, significa para Aldrich (1979) a distinção entre os membros e os não-membros da organização. Esta característica inclui a existência de uma autoridade com poderes para admitir uns e excluir outros, e a habilidade em controlar estes limites é que dá suporte à autonomia organizacional.

Organizações como sistemas de atividades é compreendido por Aldrich (1979) como a tecnologia para a realização do trabalho

A teoria tradicional da administração tem sido especialmente aplicada em organizações complexas, principalmente as que dedicam-se a produção em massa de bens de uso e consumo. No entanto, seus conceitos tem influenciado quase todos os tipos de organização.

Etzioni (1976; p. 7), assim inicia o primeiro capítulo de seu livro:

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós

passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial”.

A organização assumiu tamanha importância para a sociedade, que trouxe uma nova ordem na dinâmica do poder. Segundo a análise de Galbraith (1986), houve uma ascensão da organização como fonte de poder tendo, como consequência, o declínio simultâneo dos papéis comparativos da personalidade e da propriedade.

As organizações dependem e exercem influência nos governos, tornando-se centros de poder, haja visto sua influência na economia, na estrutura política e nas formas de ação de indivíduos e de grupo de interesse específico, que visam obter submissão de terceiros.

Etzioni (1976), afirma que a sociedade moderna depende muito das organizações e, por isto, tem atribuído um elevado valor ao racionalismo, à competência e à eficiência organizacional, por considerá-las como as formas mais eficientes de agrupamento social.

Selznick (apud Etzioni 1978; p. 30) considera que as organizações formais, “... representam instrumentos racionalmente organizados para a consecução de objetivos enunciados”. A partir deste conceito, o autor analisa a “ação racional” aplicada à organização, concluindo que “a questão básica da teoria organizacional é procurar a melhor forma de coordenar atividades humanas, a fim de compor uma unidade altamente racional e, ao mesmo tempo, manter a integração social, as responsabilidades normativas dos participantes e sua motivação para a participação” (Etzioni 1978; p. 15).

No que tange às organizações como sistemas sociais dotadas de objetivos, Perrow (1972) acredita que, já que as organizações são criadas para fazer alguma coisa, todo seu trabalho visa um fim. Este fim ou objetivo deve ser analisado quando se quiser analisar o comportamento em uma organização pois, nos objetivos organizacionais, reside a chave para a descoberta do “caracter” da organização.

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. Portanto, se um objetivo é a situação futura, ele nunca existe. É um estado que se procura, não um estado que se possui (Etzioni, 1976).

Perrow (1972) considera os objetivos organizacionais problemáticos: há dificuldades em como observá-los, como analisá-los e como verificar sua autenticidade, entre outros problemas. Já Etzioni (1976), propõe que se analise alguns aspectos da situação organizacional que são reveladores da orientação real da organização para uma situação futura. A exemplo disso, tem-se a divisão e o ritmo do trabalho, a distribuição de recursos refletidos no orçamento, entre outros.

A análise desses e de outros aspectos da organização são, segundo Etzioni (1976), mais importantes para observar os objetivos organizacionais, do que entrevistas com diretores e funcionários de diversos departamentos. Isto acontece porque, algumas vezes, os objetivos declarados diferem dos objetivos realmente procurados. O que é, normalmente, consequência de duas razões: as pessoas da organização não estarem conscientes da discrepância entre objetivos declarados e objetivos procurados, ou os líderes de organizações declaram objetivos diferentes dos procurados porque este mascaramento auxiliaria o atingimento dos objetivos realmente perseguidos.

Perrow (1972) distingue cinco tipos de objetivos, segundo os pontos de vista que estarão sendo adotados: pela sociedade, pela produção, pelos funcionários, pelos investidores ou pelos clientes. Percebe-se então que os objetivos da organização, além de múltiplos, podem ser conflitantes.

Complementando a observação de Perrow, Etzioni (1976; p. 14) define os objetivos organizacionais como “uma situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir”. Por isso, são influenciados pelos objetivos dos diretores, das comissões de diretores e dos subordinados, entre outras. Pode ser determinado, às vezes, numa consulta pacífica e, às vezes, numa luta de poder entre várias divisões, instalações, conspirações e personalidades da organização.

O autor percebe que os objetivos organizacionais são frequentemente estabelecidos após um complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos dentro e fora da organização, através de referências aos valores que determinam o comportamento em geral e o comportamento específico de indivíduos e grupos importantes numa sociedade.

Perrow (1972) faz as mesmas considerações, no que se refere a determinação dos objetivos como resultante de várias influências. Ressalta que algumas dessas influências são duradouras, outras são transitórias, como a personalidade dos executivos de alto nível, a história da organização, o ambiente da comunidade, as normas e valores de outras organizações com as quais entra em contato, a tecnologia e a estrutura da organização e o ambiente cultural.

Considera que os objetivos são necessários ao esforço comum. Uma organização pode não ter apenas um objetivo importante, mas sem objetivos firmes ela torna-se passível de pressões indefinidas de dentro e de fora. Sem objetivos firmes, os instrumentos de trabalho tornam-se incapazes de propiciar a consecução de uma meta e ficam à mercê de forças oportunistas que atuam no ambiente, por isso os objetivos representam um recurso positivo das organizações.

Barnard (1979) chama os objetivos organizacionais de propósitos, sendo que, tais propósitos, nem sempre são formulados em palavras. Mesmo que não o estejam, segundo este autor, pode-se perceber os objetivos organizacionais observando-se a direção e efeitos das atividades desenvolvidas na organização.

Entende a organização como um componente de um sistema maior, que chama de sistema cooperativo, definindo as organizações formais como “um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas”. (Barnard 1979; p. 94), sendo que ...“um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim”. (Barnard apud Etzioni 1978; p. 26)

Não pode haver, por definição, organização sem pessoas, tornando-se indispensável a disposição em contribuir com esforços para o sistema cooperativo. Esta disposição para cooperar, por sua vez, não pode desenvolver-se sem um objetivo de cooperação, para que se conheçam os esforços específicos que se exigem dos indivíduos, e quais as satisfações que devem aguardar.

Um propósito não incentiva a atividade cooperativa, a menos que ele seja aceito por aquele cujos esforços irão constituir a organização. Por isso, há inicialmente alguma coisa como simultaneidade na aceitação de um propósito e na disposição de cooperar.

As mais amplas organizações formais estão incluídas num sistema informal, indefinido, nebuloso e não dirigido, chamado sociedade. Então, para Barnard (1979; p. 101), “uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a comunicarem-se entre si (2) que estão querendo contribuir com sua ação (3) para realização de um propósito comum”. Portanto, estes são os elementos da organização: comunicação, desejo de servir e propósito comum. Da combinação apropriada destes três elementos depende a existência inicial de uma organização.

Um fator importante nas organizações, que foi analisado, entre outros autores, por Simon (1979; p.XIV), refere-se à tomada de decisão nas organizações. Sob este enfoque, as organizações podem ser definidas como sendo

“um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram em suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz ou faz”.

Portanto, o autor considera as organizações administrativas como estruturas de decisões a tomar, enquanto a descrição cientificamente relevante de uma organização designa, tanto quanto possível, para cada pessoa dentro da organização, quais as decisões que ela deve tomar e a influência à qual ela está sujeita na tomada de cada uma de suas decisões.

Simon (1979) parte do princípio que os indivíduos não são capazes de tomar decisões complexas racionalmente, isto é, escolher racionalmente entre todas as alternativas possíveis, visto que algumas alternativas não lhes virão à mente. Para aproximar as decisões organizacionais o mais possível da racionalidade, as organizações limitam o alcance das decisões de cada um de seus membros.

É neste sentido que a divisão do trabalho, para Simon (1979), baseia-se no poder e não no trabalho pois, quanto mais alta a posição na estrutura da organização, maior a especialização, mais o trabalho consiste em tomar decisões e menor o número de realizações reais. A divisão do trabalho, de acordo com esta visão, mais do que uma forma de distribuição de atividades torna-se uma forma de decisão, buscando o melhor padrão possível de comportamentos racionais

Uma crítica à teoria da decisão é realizada por Etzioni (1976), que considera que, não obstante já exista interesse por uma teoria descritiva da decisão, em grande parte ela tem sido prescritiva, fundamentada na matemática e no raciocínio lógico, indicando os passos para uma decisão racional sem levar em conta o indivíduo que toma as decisões. Mesmo com a teoria descritiva, que registra e analisa como as pessoas tomam decisões e o que as impede de tomar decisões racionais, este estudo ainda tem muito que desenvolver-se para passar do nível individual para organizacional.

Uma importante análise das organizações foi a realizada por Katz e Kahn. Segundo estes autores, a organização “é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio de um grupo, alguma finalidade declarada”. (Katz e Kahn 1987; p. 32) .O modelo teórico articulado pelos autores para compreensão das organizações é o de um sistema de energia *input-output*, no qual o retorno da energia do *output* reativa o sistema. Por isso, consideram-nas como sistemas abertos já que o *input* de energia e a conversão do produto em novo *input* consistem em transações entre a organização e o meio ambiente em que está inserida.

Neste contexto, todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Estas atividades são complementares e interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum; são repetitivas, relativamente duradouras e ligadas no tempo e espaço. Sem a estabilidade das atividades não se poderia falar de organização.

Katz e Kahn (1987; p. 221), em sua abordagem psicossociológica, dão aos papéis organizacionais um lugar central. Definem as organizações humanas como “sistema social aberto distintos de outros sistemas sociais abertos por se tratar mais de uma estrutura de eventos ou atos humanos do que componentes físicos. Uma série de tais atos, com a intenção de desempenho por parte de um indivíduo, foi definida como papel e, portanto, a organização é um sistema de papéis”.

Enquanto os papéis sociais são desempenhados sem que haja consciência de suas exigências, nos papéis organizacionais ficam bem claros de que forma as atividades devem ser desenvolvidas, pois elas estão prescritas e

padronizadas. Isto é, nas organizações, existe um sistema de papéis formalizados, que definem a conduta esperada dos ocupantes das posições no sistema.

Na organização, o indivíduo tem menor liberdade para fazer com que seu papel coincida com a expressão de sua personalidade, do que nos ambientes sociais. Para tornar o comportamento mais estável no desempenho de papéis organizacionais são desenvolvidos mecanismos para socializar o indivíduo em sua cultura.

Portanto, se a organização consiste em atos padronizados e motivados dos seres humanos, somente continuará existindo enquanto sua cultura, ou seja, suas crenças, atitudes, percepções, hábitos e expectativas evocarem as motivações e o comportamentos necessários.

Daí, Katz e Kahn (1987;p. 93) concluírem que “as três fontes de comportamento padronizado que respondem pela existência das organizações são: (1) interdependência no que tange a realização de tarefa, (2) normas e valores compartilhados e (3) imposição de regras.

Para os autores, a teoria tradicional das organizações focaliza e dá maior importância ao caráter de suas estruturas internas, abordando os problemas organizacionais entendendo as empresas mais como sistemas fechados do que abertos. Seus modelos clássicos são

a) a descrição sociológica da estrutura burocrática de Weber (1947), cujo interesse foram os “problemas mais fundamentais dos processos de formalização e legitimação, através dos quais são elaborados e sancionados os sistemas de papéis.(Katz e Kahn 1987; p.88)

b) o relato da administração pública de Gulick (1937)

c) a administração científica, segundo a abordagem de Taylor (1923), que focalizou suas pesquisas aos “problemas práticos sobre os melhores modos de organizar para que o funcionamento produzisse efeito”(Katz e Kahn 1987; p.88).

Katz e Kahn (1987) chamam a teoria tradicional das organizações de teoria da máquina porque, embora formada por pessoas, os três modelos

consideram a organização como uma máquina. Alguns dos seus conceitos principais, implícitos ou explícitos, são os seguintes:

- a) Especialização de processo das tarefas: a eficiência é conseguida através da subdivisão dos procedimentos em tarefas que podem ser ensinadas, e a responsabilidade por seu desempenho pode ser fixada com facilidade.
- b) Padronização de desempenho de papel
- c) Unidade de comando e centralização da tomada de decisão: para coordenação de todas as decisões devem ser centralizadas em um comando, aliado a uma amplitude de controle limitado, para que nenhuma chefia tenha mais subordinados do que possa controlar.
- d) Uniformidade de práticas: controle do comportamento organizacional, que não pode ser prescrito por padronização de tarefas, pela especificação de práticas uniformemente institucionalizadas.
- e) Não duplicação da função: para que não haja funções replicadas sendo exercidas em mais de uma parte da organização.

À divisão racional das atividades, baseada no conhecimento e na capacidade dos indivíduos de uma organização, aliada a uma grande hierarquia de autoridade, deu-se o nome de organizações burocráticas (Tompson, 1967).

O tipo ideal de organização formal foi idealizado por Max Weber, que afirma que a burocracia implica em uma clara divisão de atividades integradas que são consideradas como deveres inerentes aos cargos. As atribuições de funções são baseadas nas qualificações técnicas determinadas por procedimentos padronizados, imparciais e formalizados. Portanto, a administração burocrática está fundamentada no exercício do controle baseado no conhecimento técnico, sendo este o aspecto que a torna especificamente racional. (Weber, 1982)

É comum encontrar-se, atualmente, vários sentidos para a palavra “burocracia”; desde para expressar excesso de normas e regulamentos, passando

pelo excesso de especialistas e especializações, até para designar a forma como se pode impedir que algo funcione melhor e mais rápido. Outras vezes, o termo é usado como sinônimo de organização.

Segundo autores como Motta (1981; p. 7), "a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais" e para Chiavenatto (1993; p. 8) a burocracia "é uma forma de organização humana que se baseia na *racionalidade* (grifo do autor), isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos".

No início do século, Max Weber (1982), realizou uma das mais importantes e a mais completa sistematização da teoria burocrática usando, principalmente, suas observações a respeito de organizações públicas com fins econômicos, outras com fins educacionais e, ainda, algumas organizações com fins religiosos.

A análise realizada por Weber (1982) é sustentada por um conjunto de princípios, expostos a seguir:

- a) princípio da autoridade, onde as atividades regulares, necessárias para atingir os objetivos da organização estruturada burocraticamente, são regulamentadas por leis e normas, impostas através da autoridade burocrática.
- b) princípio da hierarquia, onde "os níveis de autoridade significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores" (Weber 1982; p.230).
- c) princípio da separação entre a propriedade da organização e a propriedade dos administradores, onde os bens da empresa são distintos dos bens privados, e disto depende a coerência do que Weber chama de moderna administração.
- d) princípio da especialização, que pressupõe que todo administrador e funcionários de uma empresa burocrática tenham sido treinados para o cargo que irão ocupar.

- e) princípio da plena capacidade de trabalho do funcionário, exigindo-lhe tempo de permanência diário, rigorosamente delimitado. O trabalho deve-se constituir-se na atividade principal do homem.
- f) princípio das regras gerais, que regulam o desempenho dos ocupantes dos cargos e o conhecimento das normas e regras exigem um aprendizado técnico especial.

Etzioni (1976; p. 87) considera que o conjunto de princípios, que sustentam a teoria weberiana, “partem do problema central da organização, visto por Weber: a grande racionalidade da estrutura burocrática—é frágil, precisa ser constantemente protegida contra pressões externas a fim de salvaguardar a autonomia exigida para que possa manter-se estritamente dirigida para seus objetivos”.

Para Weber (1982), estes princípios tem algumas consequências no que se refere à posição dos funcionários:

- a) o cargo precisa ser ocupado por um profissional, o que é especificado na exigência de treinamento rígido, que demanda longo período de tempo de preparação e de capacidade de trabalho.
- b) “A posição do funcionário tem a natureza de um dever. Isto determina a estrutura interna das relações ... (o ingresso no cargo) é considerado como a aceitação de uma obrigação específica de administração fiel, em troca de uma existência segura” (Weber 1982; p.232).
- c) A racionalidade burocrática implica na lealdade a finalidades impessoais e funcionais
- d) Um funcionário burocrático é nomeado por uma autoridade superior hierárquica.
- e) A permanência no cargo pode ser vitalícia, mas não dá ao seu ocupante o direito de propriedade sobre o cargo ou sobre a empresa.

- f) O funcionário recebe salário fixo e pensão para sua segurança na velhice. O salário não é fixado por seu desempenho, mas pelo lugar que ocupa na hierarquia, o tipo de função e o tempo de serviço. O objetivo do pagamento dos salários pela organização, e não pelos clientes, é manter a orientação dos subordinados à organização e suas normas.
- g) A possibilidade de ascender na hierarquia, incentiva os subordinados a canalizarem sua ambição e lealdade à empresa.

Mais do que a preocupação com a estrutura burocrática como um sistema social, Weber dá ênfase às relações de poder entre as posições da organização na estrutura hierárquica, analisando a legitimidade da autoridade. A partir da constatação de que, nas organizações burocráticas, é preciso impor regras e normas e que as ordens devem ser obedecidas para que a organização funcione com eficiência, o líder que deverá impô-las deverá ter autoridade.

Para Etzioni (1976; p. 83) a autoridade é a combinação entre poder, ou seja, a capacidade de provocar a aceitação das ordens, e legitimidade, que significa a aceitação do exercício de poder porque corresponde aos valores dos subordinados. Portanto, autoridade é o poder que é considerado legítimo.

Encontra-se consenso em Katz e Kahn (1987; p. 225) que entendem que autoridade significa poder legítimo, “o poder de que se acha investida uma pessoa ou posição e que é reconhecido e aceito como apropriado, não só pelo detentor do poder como pelos demais membros do sistema”.

A tipologia da autoridade de Weber apud Etzioni (1976; p. 83) “baseia-se nas fontes e tipos de autoridade empregados, e não no tipo de poder aplicados” e contempla as seguintes categorias:

- a) autoridade tradicional, quando os funcionários aceitam as ordens dos superiores como legítimas, porque as coisas sempre foram feitas dessa maneira.
- b) autoridade burocrática (ou legal, ou racional), na qual os subordinados aceitam as ordens porque concordam com um conjunto de preceitos que consideram justificados.

c) autoridade carismática, na qual as ordens são legitimadas pela influência da personalidade do superior, com a qual os funcionários identificam-se.

Esta classificação de autoridade pode ser feita em três níveis societários ou em três níveis de estruturas sociais: sociedades ou estruturas sociais tradicionais, burocráticas ou carismáticas.

Weber (1982) advoga a instabilidade da autoridade carismática, que é o oposto da autoridade burocrática, cuja autoridade é legitimada por códigos e estatutos. O líder carismático não conhece outra legitimidade a não ser a que vem de sua força pessoal. No entanto, sua força pessoal é constantemente colocada à prova, o que torna sua autoridade instável, estando sempre sujeito a perdê-la de um momento para outro. É fato constatado, através de dados históricos, que um líder carismático é substituído por outro que derruba a estrutura da qual surgiu, através de movimento revolucionário, construindo outra estrutura, mas nas mesmas bases.

“É destino do carisma, sempre que chega às instituições permanentes de uma comunidade, dar lugar aos poderes da tradição ou da socialização racional. E, de todas as forças que diminuem a importância da ação individual, a mais irresistível é a disciplina racional” (Weber, 1982; p. 292). Com isso, o autor conclui que a burocracia deve estar também alicerçada na disciplina, com base na disciplina militar, mas estruturada em bases racionais.

Etzioni (1976) faz um exame crítico da teoria burocrática, referindo-se ao exagero de Weber ao distinguir as três formas de autoridade e as três formas de estrutura social, considerando que existem tipos mistos destas formas.

Outra crítica de Etzioni (1976; p. 90), diz respeito aos líderes carismáticos. Para este autor, “os líderes carismáticos autênticos surgem nas posições estabelecidas de autoridade... dotam a organização de legitimidade a fim de que seu domínio aumente, em vez de depreciar os recursos da organização”. Também discorda de Weber quanto a sua premissa de que as organizações não podem passar de estruturas mais burocráticas para estruturas mais carismáticas pois, para Etzioni (1976), isso tem acontecido na administração de países e empresas, com alguma frequência.

Etzioni (1976), discorda de Weber quanto ao contexto onde o surgimento de líderes com qualidades carismáticas podem acontecer. Para Weber, os líderes carismáticos aparecem apenas nos cargos de chefia, enquanto Etzioni defende que o aparecimento destes líderes tem ocorrido em outros níveis da hierarquia das organizações.

Weber (1982; p.247) credita ao Egito o fato de ser o mais antigo país de administração burocrática, considerando que a

”tendência burocrática foi principalmente influenciada pelas necessidades oriundas da criação de exércitos permanentes, determinada pela política de poder e pelo desenvolvimento das finanças públicas ligadas ao estabelecimento militar. No Estado moderno, a crescente exigência à administração baseia-se na crescente complexidade da civilização e no impulso no sentido da burocratização”.

E percebe que a razão para o impulso no sentido da burocratização tem sido a sua superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização. A administração rigorosamente burocrática é levada ao seu ponto ótimo através das suas características de precisão, velocidade, clareza, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e de pessoal.

Por isto, quando a organização burocrática encontra-se plenamente estabelecida, torna-se uma das estruturas sociais mais difíceis de se destruir, sendo um instrumento de poder de primeira ordem, para quem controla o aparato burocrático. Weber (1982; p. 265) acredita que “onde a burocratização da administração foi completamente realizada, uma forma de relação de poder se estabelece de modo praticamente inabalável”.

A sociedade realça as imperfeições da burocracia, usando seu nome para designar estruturas que não funcionam. Diversos autores que analisam as disfunções da burocracia, acreditam que a estrutura burocrática exerce tamanha pressão sobre os funcionários para torná-los metódicos e disciplinados, que estes funcionários atingem um grau excepcional de conformidade com as responsabilidades a ele atribuídas.

Atinge-se a conformidade através da disciplina, assegurada por padrões ideais sustentados por sentimentos de dedicação aos seus deveres, percepção dos limites da sua autoridade e realização metódica das atividades de rotina. Para isso é fundamental incutir nos integrantes atitudes e sentimentos apropriados através de mecanismos apropriados, desenvolvidos pela estrutura burocrática.

As normas, concebidas de início como um meio de alcançar os fins organizacionais, acabam por tornar-se um fim em si mesmas, sendo rigorosamente observadas. Havendo este deslocamento dos objetivos, as normas são transformadas em valores imediatos, produzindo rigidez e incapacidade de ajustes imediatos. Este apego rigoroso as normas exacerba o formalismo e o tecnicismo dos funcionários burocratas, impedindo ou dificultando que a organização atenda seus clientes e atinja seus objetivos.

Outra disfunção da estrutura diz respeito dos grupos informais e defensivos que desenvolve-se nas organizações burocráticas. Estes grupos aparecem principalmente quando a integridade da categoria percebe-se como ameaçada. Frequentemente levam os funcionários a preferirem a defesa de seus interesses em lugar de dar assistência ao público e aos chefes eleitos. Estes interesses podem chocar-se com qualquer nova ordem que diminua as vantagens já conseguidas, o que os leva a oporem-se a quaisquer mudanças nas rotinas estabelecidas.

A ênfase na impessoalidade burocrática tem dificultado as relações burocrata-cliente. Para o burocrata tudo deve ser categorizado, resultante do predomínio das normas e regras gerais e abstratas, e o tratamento deve ser impessoal. Para o cliente, seu caso sempre é um caso especial, não querendo ser tratado como categoria. Este conflito, aliado ao fato de que o burocrata, no desempenho de seu cargo, está investido de autoridade definitiva e representativa do poder e prestígio da estrutura, sua atitude dominadora frente ao público termina por ser considerada como “arrogante e insolente” (Merton apud Campos 19 ; p. 119).

Confirmando as disfunções burocráticas, autores como Bennis (1976; p. 15) vão além, e tem decretado o fim da burocracia. O autor considera que “ (a burocracia) está tornando-se cada vez menos eficiente, quer dizer, desesperadamente descontrolada frente a realidade contemporânea, e que novas

formas (...).estão emergindo, com promessas de mudanças drásticas na conduta das empresas e nos processos empresariais em geral”.

Bennis (1976; p.16) contesta veementemente a burocracia como forma de estrutura social, definindo-a como “uma invenção social que se baseia exclusivamente no poder de influenciar através da razão e da lei”. Contextualiza o desenvolvimento dos conceitos da organização, considerando o surgimento das organizações burocráticas como uma reação à imposição pessoal, ao nepotismo, à crueldade, às vicissitudes emocionais e ao julgamento subjetivo reinantes na época, como práticas administrativas.

A construção teórica de Bennis procede já que, segundo Wrem (1972), o pensamento administrativo no mundo era dominado por valores culturais que eram anti-negócios e largamente anti-humanos. Antes da Revolução Industrial , economias e sociedade eram essencialmente estatizadas, valores políticos envolviam decisões unilaterais feita por uma autoridade central. Organizações eram dirigidas por um rei, e por uma rigorosa disciplina militar.

Três forças interagiram para trazer a nova era das industrializações: caracterizavam-se como éticas, ou “standards”, que comandavam a conduta humana. Ilustravam como as atitudes econômicas, sociais e políticas foram mudadas durante o renascimento cultural.

A ética protestante trouxe a troca da autoridade central da igreja pela responsabilidade das pessoas em prover suas necessidades. A liberdade ética refletia a antiga luta entre formas de governo representativas e monolíticas para defender direitos individuais.

O renascimento cultural estabelecia as pré-condições para a industrialização e subseqüentemente a necessidade de algo racional, formalizado e sistematizado sobre como administrar. A emergência e o refinamento da economia de mercado também requer que administradores tornem-se mais criativos e mais informados sobre a melhor forma de administrar uma organização, o que significa dizer melhor maneira de utilizar seus recursos. A emergência da moderna administração tinha que estar baseada em um caminho racional de tomada de decisões.

Foi neste contexto, acredita Bennis (1976) ,que Weber sistematizou sua teoria: sob a influência de que a grande esperança para o futuro do homem

estava no pleno uso de sua inteligência, em sua capacidade de racionalizar e calcular, em sua competência técnica. Com isso, pretendia-se encontrar na racionalidade e previsibilidade, o fim do caos e da imprevisibilidade.

Os princípios que sustentam a teoria weberiana são, para Bennis, discutíveis nos dois níveis, teórico e prático. Em nível teórico, Bennis relata que a teoria burocrática tem sido criticada por sua confusão e contradições teóricas, por razões morais e éticas. Em nível prático, por sua ineficiência, sua fragilidade metodológica e por incluir demasiados valores implícitos, ou por conter tão poucos.

Bennis (1976; p. 18), acredita que o próprio Weber condenou o aparato que construiu, pois também começou a percebê-lo, como disse num debate sobre o assunto: “como uma estrutura capaz de transformar os homens em pequenos autômatos, mini-homens agarrados à ínfimos cargos, lutando por postos mais altos (...). Esta paixão pela burocracia (...) é suficiente para levar alguém ao desespero”.

Enfim, para Bennis (1976; p. 19), o mecanismo burocrático

“é um instrumento social a serviço da repressão; trata o ego e as necessidades do homem como constantes, inexistente ou inerte; de que tais necessidades, limitadas e restringidas, penetram nos processos sociais das organizações de forma estranha e desconhecida; e de que os próprios fatores que Weber afirmava escapar a qualquer cálculo - amor, poder, ódio - não somente são calculáveis e poderosos em seus efeitos, mas tem que ser levados em conta”.

Crozier apud Lapassade (1983), através de seus trabalhos de pesquisa, formação e intervenções em empresas, revela as frustrações do operário e suas resistências à racionalização de seu trabalho. Estas pesquisas lhe dão subsídios para uma análise das organizações burocráticas, nas suas dimensões de poder. Percebe que, enquanto até o início do século nas organizações, a forma de conseguir conformidade era através do terror e da violência, nas empresas modernas continua-se a usar a coerção, mas agora em pessoas já educadas para a conformidade.

O autor distingue quatro traços essenciais do funcionamento da burocracia atual:

- a) as regras impessoais das organizações burocráticas, que incluem o exame de ingresso (ritual), as promoções na hierarquia, e o princípio de antiguidade. Ao mesmo tempo que protegem do arbítrio, são um freio ao desenvolvimento da personalidade e da criatividade. A regra protege chefes de subordinados e subordinados de chefes, ao mesmo tempo em que os isola, eliminando o carácter pessoal das relações. Além disso, a regra nunca atinge seus objetivos totalmente, havendo sempre margens para conflitos de poder, podendo fazer com que as regras ainda promovam o desenvolvimento e manifestação dos conflitos.
- b) a centralização das organizações burocráticas aumenta a sua rigidez, pois quem decide, e elabora as regras, está longe das questões diárias e concretas. Os que estão próximos dos problemas, tem de aplicar as regras, mesmo quando são inadequadas.
- c) o isolamento das categorias hierárquicas estabelece barreiras protetoras, formando castas que atuam em interesse de uma só categoria profissional, trabalhando pelos seus próprios objetivos. Este é o início do fenómeno de deslocamento dos objetivos de uma organização, onde a organização torna-se um fim em si mesma.
- d) o desenvolvimento de relações de poder paralelas ou relações informais de poder. Percebe a existência, já descrita por Elton Mayo, de um duplo sistema de relações social, o informal e oficial. O interesse por este sistema de relações informais se dá quando o peso de uma ordem oficial faz aparecer a ordem informal como ordem de oposição e defesa.

Crozier apud Lepassade (1983; p.152), conclui que estes quatro traços determinam uma característica essencial: “eles tendem a desenvolver novas pressões que fortalecem a atmosfera de impessoalidade e de centralização que lhes deu nascimento... é um sistema cujo equilíbrio repousa na existência de uma série de círculos viciosos relativamente estáveis, que se desenvolvem a partir de uma atmosfera de impessoalidade e centralização”

Katz e Kahn (1987) estendem a crítica à burocracia de forma a abranger as teorias tradicionais de organização, que tem sido inadequadas para fazer face às complexidades da estrutura e funcionamento das empresas.

Em primeiro lugar, para os autores, as teorias tradicionais dão pouca importância à organização como sistema aberto e, portanto não levam em conta as influências do meio ambiente em que a empresa se insere.

Em segundo lugar, negligenciam os intercâmbios com o ambiente, restringindo os *inputs* somente a matéria prima e mão de obra. Desconsideram que a mão de obra traz consigo, para dentro da organização, valores e necessidades E, quanto ao *output*, consideram apenas o produto físico exportado, excluindo os outros resultados, como os sociais e ambientais.

Em terceiro lugar, desconsideram as dinâmicas diferenciais que ocorrem nos subsistemas organizacionais, e seus respectivos intercâmbios.

Em quarto lugar, negligenciam as estruturas semiformais e informais que se criam nas organizações, muitas vezes como reação à institucionalização.

E, em quinto lugar, as teorias tradicionais entendem a organização como um “arranjo rígido e estático de peças (...) se há necessidade de manutenção de um estado firme, esta manutenção é um processo dinâmico para preservar os padrões de relacionamento via ajustamentos constantes” (Katz e Kahn 1987; p. 90).

Merton apud Katz e Kahn (1987), descreve as consequências não intencionais e disfuncionais da estrutura burocrática. Analisa a redução da variabilidade do comportamento humano a padrões previsíveis, colocando ênfase no comportamento que se possa confiar para o perfeito funcionamento da organização. Disto resulta o controle para manter o comportamento confiável e, para tornar isto possível, a elaboração e imposição de regras. Como consequência, as pessoas seguem as prescrições de papel e usam a categorizarão como base para tomar decisões. Portanto, os problemas são tratados em termos de algum precedente organizacional já estabelecido, e não a partir da procura de alternativas mais adequadas.

Como já descrito, Katz e Kahn (1987; p 93) consideram três fontes de comportamento padronizado que responde pela existência das organizações:

a) interdependência no que tange à realização da tarefa

b) normas e valores compartilhados

c) imposição às regras

Para os autores, a teoria burocrática negligencia os valores compartilhados e faz uso inadequado de interdependência das tarefas. Confiar somente na imposição às regras conduz à disfunções organizacionais, principalmente limitando os objetivos organizacionais.

As consequências imprevistas decorrentes da imposição de regras gerais e impessoais, seguem um caminho lógico: - a imposição de regras conduz à criação de padrões mínimos de comportamento organizacional aceitável, que tornam-se padrões comuns a todos os membros e, assim, tornam-se também os padrões máximos. Como o desempenho pelos padrões mínimos conduz à discrepância entre as metas e a realização organizacional, aumentam as pressões para mais controle. Quanto maior o controle, maior a visibilidade das relações de poder no grupo, o que leva ao aumento da tensão interpessoal, perturbando o equilíbrio do sistema. (Katz e Kahn, 1987)

Por isso, os autores alertam que “enquanto a imposição de regras continua sendo o ponto de maior ênfase na organização, a rigidez de comportamento é fomentada pela fácil defensividade da ação individual que adere às regras”.

A primeira frase escrita por Ramos, em sua obra “A Nova Ciência das Organizações”, sintetiza a inadequação das teorias organizacionais à realidade de hoje. Diz Ramos: “A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume este carácter porque se baseia na racionalidade instrumental dominante no Ocidente.” (Ramos, 1989; p. 1).

Ramos entende como ingenuidade a predileção pelo funcionamento precário e unidimensional da teoria organizacional tradicional, em detrimento de suas consequências, tais como o desgaste psicológico dos indivíduos, e a degradação da qualidade de vida. A causa desta ingenuidade estaria no carácter precário da racionalidade funcional, que parte do pressuposto de que o ser humano “não é senão uma criatura capaz de cálculo utilitário de consequências, e o

mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se". (Ramos 1989; p. 22)

O autor inicia sua análise a partir da transvaliação do significado do termo razão, que, no sentido antigo, era entendido como a capacidade de distinguir entre o bem e o mau, entre o verdadeiro e o falso. No período moderno da história intelectual do Ocidente, a racionalidade passou a ser entendida como habilidade do indivíduo em fazer um cálculo utilitarista das consequências, ou a análise custo-benefício. Sendo a racionalidade um conceito-chave da vida individual e associada, pois prescreve como os indivíduos deveriam ordenar sua vida social e pessoal, sua distorção levou a "conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético". (Ramos 1989; p.3)

Mannheim apud Ramos (1989) distingue a racionalidade substantiva de racionalidade funcional. Enquanto a racionalidade substantiva é a base da conduta humana ética e responsável, a racionalidade funcional é definida como sendo qualquer conduta reconhecida como um meio de se atingir uma meta. Mas, como a racionalidade funcional tem influência ilimitada sobre a vida humana, termina por solapar as qualificações éticas do indivíduo, despojando-o de sua capacidade de julgamento sadio.

Ramos salienta que Weber distinguiu a racionalidade formal ou instrumental da racionalidade de valor. A primeira é determinada por uma expectativa de resultados, e a segunda é determinada independentemente de consecução de resultados posteriores, sendo um componente intrínseco do ator humano. Ramos descreveu a burocracia como empenhada em ações racionais típicas de uma sociedade capitalista centrada no mercado, onde a racionalidade é funcional e não substantiva.

Para Ramos (1989; p.4), Weber percebeu "o mercado como a mais eficiente configuração para o fomento da capacidade produtiva de uma nação e para a escalada de seu processo de formação de capital", mas interpretou a lógica do mercado como "um requisito funcional de um determinado sistema social episódico", lamentando intimamente a reavaliação social do significado tradicional de racionalidade, mas recusando-se a confrontá-lo.

Decorrente da transvaliação da razão substantiva pela razão funcional, surge a transvaliação da teoria da vida humana associada de substantiva para

formal. A partir de então, os interesses sociais práticos passam a ser o único critério para as ações humanas. Para Ramos (1989; p. 30) “no momento em que o ser humano é reduzido a uma criatura que calcula, é para ele impossível distinguir entre vício e virtude. A sociedade torna-se, então, seu único mentor e, não surpreendentemente, padecimento é equiparado ao mal, e o prazer ao bem”.

No contexto dessa transvaliação, o ser humano é reduzido a um ser social, e a razão passa a ser uma característica mais da sociedade do que dos indivíduos. A idéia da “mão invisível do mercado” de Adam Smith é o mais bem acabado exemplo deste conceito e, segundo Ramos (1989; p. 31), “a atividade desta ‘mão’ manifesta-se na sociedade e na natureza e o papel da ciência é descobrir e ordenar a maneira como isso acontece”.

Cabe também ressaltar, que foi a partir desta visão escocesa de ciência social, que surgiu a economia política como uma ciência verdadeiramente geral que “concebe a ordem da vida humana associada como resultado da livre interação dos interesses de seus membros” (Ramos 1989; p. 33), tornando o comércio a essência da sociedade e a riqueza a meta fundamental do sistema.

Weber (1982) considera o desenvolvimento da economia monetária como um dos pressupostos importantes da estrutura burocrática. Sem ela, dificilmente a estrutura burocrática evitaria as mudanças internas substanciais, ou a transformação em outro tipo de estrutura.

Lux (1993) considera que Adam Smith, chamado de Pai da Economia a partir da publicação de *A Riqueza das Nações*, via o interesse próprio como a motivação básica nas relações entre os homens. Smith apud Lux (1993) afirmava que o interesse próprio promoveria o bem social, porque enquanto o homem procurasse o interesse próprio frequentemente promoveria o da sociedade mais efetivamente do que se tivesse intenção de fazê-lo.

Analisando esta tese de Smith, Lux (1993) levanta a hipótese de que quando um comerciante adultera os pesos de uma balança, também está agindo em seu próprio interesse, e provavelmente esta atitude não seria do interesse da sociedade. O próprio Smith, segundo Lux (1993; p. 84) afirma que empresários e homens de negócios estariam sendo irracionais se não fraudassem o público. No entanto, seria a “mão invisível do mercado”, ou a livre concorrência, que manteria em ordem essas “futilidades dispendiosas dos comerciantes”.

Pelo princípio do interesse próprio passa a existir a possibilidade de uma atuação que vise a eliminação da concorrência. “Para que a competição continuasse a existir como um freio à voracidade do interesse próprio, ela teria que ser sustentada por outra força ou princípio que não o interesse próprio econômico”(Lux 1993; p.85).

Portanto, quando a ação humana é deixada a mercê do interesse próprio, é conduzida à fraude e às desonestidade. Extrapolando a esfera interpessoal e social, a fraude e a desonestidade, a serviço do interesse próprio, acabam por abranger a esfera física e natural, o meio ambiente. Portanto, em nome do interesse próprio, tem-se produzido poluição, tem-se promovido o esgotamento e a destruição da natureza.

Enfim, para Lux (1993), Adam Smith e os economistas cometeram um erro fundamental: as ações humanas, deixadas a mercê dos seus próprios interesses econômicos, leva à convulsão social, à deterioração do meio ambiente e ao abuso de poder, promovendo o fracasso das sociedades que estiverem baseadas nestas ações.

Chanlat (1996) refere-se a teoria organizacional vigente e as pesquisas e práticas do comportamento organizacional como comprometidas com as ações denunciadas por Lux (1993). Considera o atual paradigma econômico e quantitativo de inspiração predominantemente comportamental e positivista. Por assim ser, os pesquisadores do comportamento organizacional parecem entender que seu foco de estudo deva estar direcionado a aumentar a eficácia organizacional e a produtividade, e seu objetivo deva ser o controle e a manutenção do *status quo*.

Bergamini (1990), entre outros autores, constata que o cenário de constantes mudanças mundiais e tecnológicas, tem aumentado as necessidades e responsabilidades das organizações. No entanto, as respostas das organizações, através de mudanças organizacionais, não tem sido tão rápidas quanto as expectativas e necessidades nem dos trabalhadores, tampouco das organizações.

A percepção dos resultados desumanizantes para as organizações e trabalhadores torna-se fator de insatisfação para ambos. Se, por um lado, “os trabalhadores desenvolvem atividades percebidas por eles como formas de roubo de auto-estima e do desafio, como resultado, (tem-se que) a maioria dos trabalhadores manifesta sintomas de alienação e desencanto” (Bergamini, 1990; p.

18). Por outro lado, para as organizações a alienação e o desencanto dos funcionários reflete-se no giro de mão de obra, no absenteísmo e na indiferença. esta forma de agir tem impedido que as empresas tenham maior produtividade, comprometendo seus resultados e o alcance de seus objetivos.

Na tentativa de compreender a relação do indivíduo ao trabalho, Ginzberg apud Bergamini (1990; p. 37) afirma que

“ os empregados querem um crescimento pessoal e desafiador, mas o trabalho tende a ser simplificado e superespecializado. Os empregados querem ser envolvidos em padrões de mútua influência, mas as organizações caracterizam-se pelo processo de tomada de decisões concentrado na cúpula. Os empregados querem carreiras e autodesenvolvimento, mas as organizações desenham caminhos rígidos que algumas vezes impedem o preenchimento destes objetivos. Os empregados querem maiores oportunidades de atingir a auto-estima, mas muitas organizações enfatizam a impessoalidade”.

No entanto, as organizações estão vendo-se obrigadas a mudar sua atitude em relação às pessoas porque, entre outras coisas, se não o fizer, serão incapazes de conservar pessoal qualificado ou atrair pessoas com maior potencial, o capital intelectual das empresas, um requisito indispensável para o crescimento e até para a sobrevivência da organização.

Não são poucos os autores que observaram terem as empresas perdido a lealdade de seus funcionários e buscam soluções que se preocupem com o elemento humano. Bergamini (1990) percebe a preocupação de muitos pesquisadores especialistas em estratégias empresariais, entre eles Basil e Cook, que constata a realidade de indivíduos que investem anos na sua formação, utilizam suas habilidades numa atividade ocupacional visando construir sua própria competência, estão preocupados com sua sobrevivência, esforçando-se por encontrar formas de administrar as mudanças.

As empresas, por sua vez, precisam responder com flexibilidade de estrutura, aceitando estratégias que se mostrem mais adequadas às situações. “A administração passa a ter a responsabilidade de criar sistemas organizacionais que não somente sejam sensíveis, mas também estejam avisados e tenham conhecimento tão profundo quanto possível das necessidades daqueles que nela trabalham” (Bergamini, 1990; p. 37). Somente assim, a organização obtém maior

nível de satisfação dos indivíduos e promove a realização de seus objetivos organizacionais.

Em virtude desta atual forma de pensar e perceber as organizações, suas estruturas, administração e a maneira de raciocinar e interagir, as empresas tem criado deficiências de aprendizagem, que tem sido a causa das frequentes mortes organizacionais. Senge (1990) utiliza o termo deficiências de aprendizagem para designar a falta de condições de se perceber as evidências dos problemas organizacionais, que frequentemente comprometem suas sobrevivências.

Senge (1990), identifica sete deficiências de aprendizagem nas organizações formais:

- a) “eu sou meu cargo”, onde as pessoas consideram que a sua responsabilidade está limitada à área de sua função, e não sentem-se responsáveis pelo resultado do conjunto de funções.
- b) “O inimigo está lá fora”, sub-produto da primeira deficiência, refere-se à falta a percepção das consequências dos atos de cada função.
- c) “ilusão de assumir o comando”, refere-se a armadilha que a proatividade pode se tornar, quando as pessoas não conseguem perceber como estão contribuindo para a manutenção dos problemas. Estarão procurando alternativas proativas sem entender que as causas dos problemas é a forma de pensar
- d) “fixação dos eventos” refere-se a tendência de fragmentar as relações de causa e efeito, dando para cada evento uma causa recente.
- e) “o sapo escaldado” refere-se a incapacidade de detectar processos longos e lentos que dão início aos problemas.
- f) “a ilusão de aprender por experiência” as grandes decisões não podem ser aprendidas por experiência direta porque as pessoas não experimentam diretamente as consequências.
- g) “mito da equipe administrativa” refere-se às equipes com a função de resolver questões mais complicadas mas, não possuindo habilidade para aprender, evitam divergências, buscam culpados, polarizam opiniões.

Senge (1990), partindo da premissa de que é preciso desfazer a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas e não relacionadas entre si, propõe a formação de organizações de aprendizagem. Evidentemente “as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado

individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”(Senge 1990, p. 135).

Nestas organizações de aprendizagem , “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (Senge 1990, p. 11). A formação destas organizações implicariam em uma mudança radical de mentalidade, através do desenvolvimento do raciocínio sistêmico.

O raciocínio sistêmico entende que as ações dos homens são sistêmicas, isto é, são ações inter-relacionadas que levam anos para desenvolver plenamente os efeitos que uma exerce sobre as outras. Cada ação influencia outras ações formando um sistema. Esta forma de pensar determinaria uma maneira nova dos indivíduos verem a si mesmos, e de perceberem a realidade.

Pinchot e Pinchot (1994, XXI) no prefácio de seu livro preconizam o abandono do sistema burocrático de organização e a adoção das organizações inteligentes. Para que as empresas e organizações tornem-se mais produtivos e preparados para o futuro, as organizações inteligentes valeriam-se de “sistemas que desenvolvem e expressam a inteligência, o julgamento, as capacidades colaborativas e a responsabilidade pansistêmica de todos os seus membros”. Para isso, faz-se necessário, alterar-se a estrutura dos sistemas humanos e não somente re-arranjar o organograma. É preciso “liberar o potencial auto-organizador das pessoas no trabalho em equipes,(...) reformular o padrão de relacionamentos e a qualidade das comunicações na organização com base na liberdade e nos direitos”.

Os autores são enfáticos em afirmar a necessidades de novos princípios para se produzir um cérebro organizacional que funcione de forma diferente das comunicações e estruturas burocráticas. Acreditam que as empresas do futuro serão equipes intraempresariais auto-gerenciadas e disciplinadas pelo mercado.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA DE VALORES

Maria Ester Freitas, na introdução de seu livro “Cultura Organizacional” (1991), reconhece que

“..... as idéias surgem quando seu tempo chega, isto é, é necessário um conhecimento acumulado, que propicia o desencadeamento de conexões mentais e permite se chegar a determinada conclusão ou elaboração de um quadro; que estas idéias são absorvidas em determinado momento histórico; que há interesses envolvidos na disseminação dessas idéias; e, é considerada a aplicação desse particular conhecimento, numa era em que a instrumentalização do conhecimento é de grande relevância”.

Por isso, em todos os campos de estudo, cada época é marcada por determinado enfoque, mais pregnante no respectivo momento histórico. Na área da Administração, os enfoques que marcaram sua época foram:

- no início do século, a Administração Científica de Taylor e Fayol;
- na década de 20, o interesse e estudos em Relações Humanas;
- nos anos 30, as funções do executivo;
- nos anos 40, os métodos quantitativos aplicados à Administração;
- nos anos 50, a Administração por Objetivos.
- nos anos 60, o foco foi a Estrutura Organizacional.
- nos anos 70, a questão Estratégica.
- na década de 80, segundo Freitas (1991) e Wood Jr. (1995) a Teoria das Organizações resgata as discussões acerca da Cultura Organizacional.

Chanlat et al. (1996) acreditam que o desenvolvimento do assunto “cultura organizacional” teve seu início entre os anos cinquenta e sessenta, através do movimento de administração comparativa. Este movimento, que tratava dos problemas desencadeados pela internacionalização das atividades industriais e pelos confrontos de cultura, examinava as gestões à maneira chinesa, européia e soviética e analisava o que as aproximava ou afastava da gestão americana.

Estas análises levaram à curiosidade em relação a questão do vínculo entre cultura e gestão e, para o autor, a cultura passou a ser vista como uma variável interna à empresa. No início dos anos 80, autores como Ouchi (1981) e Peters e Waterman (1982) começam “a considerar a empresa como entidade social

e, como tal, uma entidade capaz de agregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagem: em resumo, capaz de produzir sua própria cultura, diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencessem a uma mesma cultura global". (Chanlat et al. 1996; p. 42).

O interesse pelo assunto "cultura organizacional" revelou-se a partir dos anos 70 pois, até então, o predomínio da administração e das indústrias americanas parecia inabalável. A partir daquela década, quando o Japão passou a disputar o comando dos mercados internacionais, poucas décadas após ter sido praticamente destruído pela Segunda Guerra Mundial, diferentes teóricos interessaram-se por esta transformação. A maior parte deles concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste país tiveram papel central. (Morgan 1996; Chanlat 1996)

É necessário considerar também que a mudança de equilíbrio do poder mundial, a crise de petróleo da OPEP em 1973, a internacionalização de grandes corporações, foram fatores que aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e a vida organizacional". (Morgan 1996; p.116).

Deal & Kenedy (apud Freitas, 1991) consideram que o interesse renovado pelo tema Cultura Organizacional foi desencadeado pelas mudanças revolucionárias da tecnologia aos valores sociais, passando por dimensões tradicionais de organização social. Tais mudanças, que geram insegurança, desorientação e tensão, tornaram necessário enfatizar valores e construir as dimensões simbólicas nas organizações.

Para Hofstede apud Freitas (1991) e Wood Jr. (1995), o interesse pelo assunto advém da crise que atingiu os EUA, principalmente em relação a seus concorrentes japoneses, que bateram os americanos no seu próprio jogo com regras diferentes. De alguma forma, algumas empresas sobreviveram, mas somente a análise de seus subsistemas não era suficiente para entender como e porquê, havendo necessidade de uma visão de todo o sistema. A Sociologia Organizacional então, passou a dar suporte ao enfoque cultural, revivendo o interesse em significados emocionais e subjetivos.

Já Truddy Heller apud Freitas (1991) argumenta que o interesse pelo estudo da cultura, adveio da perda de autoridade na sociedade atual. Em nível macro, esta perda de autoridade fica evidenciada pela falta de confiança do público

nos líderes institucionais e a pouca lealdade dos membros das organizações. Em nível micro, é percebida pela declínio no desejo de mandar e ser mandado.

A autora considera que o desenvolvimento econômico acelerado nos últimos anos, trouxe como consequência um processo de quebra de uniformidade e coesão culturais. Disto resultam a tecnoburocratização da vida social e a destruição dos padrões culturais integrados anteriormente. Citando Alverson, menciona que esta fragmentação evidencia a necessidade de aprimoramento do conteúdo das ideologias e/ou fundamentos em que as ideologias baseiam-se.

Já Wood Jr et al. (1995) acreditam que o interesse maior pelo tema cultura organizacional surgiu, principalmente, após a conexão estabelecida entre cultura e o desempenho organizacional

A mesma premissa é mais detalhadamente explicada por Chanlat et al. (1996; p. 43). Os autores acreditam que a “influência dos estudos sobre o Japão é nitidamente perceptível nos últimos trabalhos nascidos da ‘gestão participativa’; o desempenho constatado e louvado da empresa japonesa é atribuído à curiosa faculdade que teriam os japoneses de transferir para o interior da firma industrial (...) o ideal coletivo que rege a sociedade e a cultura ancestral japonesa.”

Daí, para Chanlat et al. (1996), o interesse pelo estudo da cultura da empresa foi motivado pela intenção de transformar as empresas americanas em centros dedicados à produtividade. Outros motivos são explicitados por Smircich e Calas apud Chanlat et al. (1996; p. 44):

- a) “deslocamento da perspectiva gerencial americana em direção à imagem da ‘aldeia global’, no que concerne à visão do mundo atual: menos etnocentrismo e mais preocupação com o que é feito em outras sociedades”
- b) deslocamento das teorias da organização e comunicação, que preocupavam-se com os determinantes mentais do comportamento, para os processos da produção de significados, de linguagem.
- c) deslocamento nas próprias sociedades humanas: a compreensão das significações subjetivas dos fenômenos passa a merecer mais interesse do que a observação sistemática deles.

Chanlat et al. (1996) complementa o rol de motivos:

- d) o fracasso das teorias das relações humanas e das motivações, que mostraram-se incapazes de fazer com que dirigentes e dirigidos tornem-se parceiros.
- e) “o fracasso do ‘modelo racional’ e do ‘comportamento científico’ das organizações, notadamente em virtude da inibição do potencial humano devido ao seu ‘fechamento’ em especializações/ divisões de trabalho, praticamente paralisantes, da pilhagem dos recursos do Planeta, da poluição e do desperdício” (Chanlat et al. 1996; p.44).
- f) o desejo de fazer surgir na empresa a cultura de “campeões”, para “suscitar em cada um a procura de um ideal de si mesmo, na organização e através da organização”. (Chanlat 1996; p. 44)

Segundo Moles (1967), que estabeleceu as bases do que chamou de “dinâmica da cultura”, o conceito de cultura já era encontrado em um dicionário alemão de 1793, sendo que a noção de cultura foi proposta por filósofos há cerca de dois séculos, tendo sido encontradas mais de 250 definições.

Segundo Tavares (1993), a pergunta sempre formulada aos antropólogos “qual o conceito antropológico de cultura?” os coloca em dificuldades. Não pela inexistência de um conceito adequado, mas por excesso deles - o que se constitui, segundo a autora, uma das características das Ciências Sociais.

A diversidade de conceitos se deve ao “caracter holístico destes campos de conhecimento, que escapam à lógica formal, e ao racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidentais.”(Tavares, 1993; p. 45).

As informações mais aceitas pelos antropólogos sobre este tema dizem que:

- a cultura é parte da biologia do ser humano, e sua biologia é produto da cultura;
- a cultura não é transmitida geneticamente, mas socialmente através da aprendizagem. Esta capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;

- cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução;
- a cultura é socialmente produzida: embora os indivíduos sejam portadores de cultura, tal comportamento só é possível num processo conjunto, coletivo;
- a interação com o meio ambiente, na espécie humana, é feita através do aparato cultural.

Então, o conteúdo destas afirmações sugere que a espécie humana é capaz de alterar o meio ambiente, toda sua a biologia e a sua cultura e, através da interação social, garantir a sua sobrevivência. Portanto, através do comportamento cultural, relaciona-se com o meio ambiente e, nesta ação, modifica sua biologia, sua cultura e seu meio.

Com efeito, para Moles (1967; p. 9) “uma característica essencial do ser humano é viver em um meio que ele próprio criou. O vestígio deixado por este meio artificial no espírito de cada homem é o que chamamos de cultura”. Como o conteúdo desta palavra varia com o tempo, lugar e tipo de sociedade, que está sendo objeto de observação, faz-se necessário a aplicação de uma Sociologia da Cultura.

Citando Schweitzer, Moles (1967; p.20) acredita que a cultura “é a soma de todos os progressos da humanidade em todos os domínios e sob todos os pontos de vista, na medida em que estes contribuem para a realização espiritual do indivíduo e para o progresso do próprio progresso”.

Malinowski (1975), explica que a teoria da cultura deve levar em consideração, primordialmente, o fator biológico. Isto é, o ser humano tem necessidades elementares que precisam ser atendidas para garantir sua sobrevivência. Esta é uma condição mínima imposta a uma cultura, seja ela primitiva ou complexa.

Os problemas apresentados por tais necessidades são solucionados pela construção de um novo ambiente, que o autor chama de secundário ou artificial. Este ambiente é a cultura propriamente dita, que precisa ser reproduzido, mantido e administrado constantemente. Isso cria um novo padrão de vida cultural. No entanto, como novas necessidades irão impor-se, novos imperativos serão inculcados no comportamento humano.

Para que a tradição cultural seja transmitida de geração a geração, devem existir métodos e mecanismos de educação. A lei e a ordem devem ser mantidas, já que a cooperação, para Malinowski (1975; p. 43), “é a essência de toda realização cultural. Em toda comunidade devem existir disposições para a sanção de costumes, ética e leis. O substrato material de cultura tem que ser renovado e mantido em condições de funcionamento. Por isso, algumas formas de organização econômica são indispensáveis, mesmo nas culturas mais primitivas”.

Outro aspecto da cultura que merece algumas considerações, diz respeito as normas sociais. A presença de vários indivíduos num mesmo ambiente teria resultados caóticos, considerando-se que cada um deles é fonte de energias intensas e diversificadas atuando sem controle, sem consideração uns pelos outros. Por isso, a função das normas é de estabelecer ações aceitáveis ao convívio social. “As regras e normas, invariavelmente são redigidas de forma a definir o comportamento ideal ” (Malinowski 1976; p. 52).

Portanto, a cultura influencia o indivíduo de forma difusa e maciça, permitindo a estabilidade e continuidade de uma sociedade. E o indivíduo também influencia a cultura, permitindo a mudança social.

A formação de uma cultura social é realizada através da internalização de formas aprendidas de resolver problemas comuns. Estas respostas internalizadas tornam-se firmemente estabelecidas e são transmitidas para sucessivas gerações.

Bennis (1976; p. 43), declara que “... se cultura é algo, ela é um modo de viver, a forma como as pessoas autênticas vivem e crescem, a maneira como ideais e imperativos morais são transmitidos e infundidos”.

Segundo Moscovici (1994:p.66) “a cultura é um fenômeno da vida humana associada resultante da combinação de valores, normas, atitudes e outros elementos biopsíquicos sociais, configurando-se como um amplo padrão de referências, simbólicas ou não, para uma sociedade, uma organização e um grupo”.

Por fornecer um padrão de referências, a cultura molda a percepção, a memória e as atitudes do indivíduo. A cultura indica a maneira de viver em sociedade, aprendida através da interação social. Portanto, a cultura influencia o indivíduo de forma difusa e maciça, permitindo a estabilidade e continuidade de uma

sociedade. E o indivíduo também influencia a cultura, permitindo a mudança social. (Malinowski 1976; Bennis 1976;)

Fleury e Fischer (1996; p. 17) consideram que, na perspectiva antropológica

“a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. A preocupação fundamental da pesquisa etnográfica era desvendar os significados dos costumes de sociedades diferentes da ocidental: partia-se do pressuposto da unidade entre a ação humana e sua significação, descartando-se qualquer relação determinística de uma sobre a outra”.

As autoras acreditam que o interacionismo simbólico tornou-se uma corrente sociológica importante para a análise da cultura já que as análises dessa corrente tem influenciado muitos estudiosos da cultura nas organizações.

O indivíduo percebe que outros indivíduos compartilham os mesmos significados por ele atribuído ao objeto, o que revela a existência de um senso comum sobre a realidade. Neste processo de objetivação acontece a produção de signos, isto é, sinais que tem significação. Portanto, “a linguagem é um conjunto de signos com capacidade de comunicar significados: ela constrói campos semânticos ou zonas de significados”. (Berger e Luckmann apud Fleury e Fischer 1996; p. 17)

Quanto à transmissão da visão de mundo de uma geração para outra, os autores entendem que há necessidade de legitimação. A legitimação “consiste num processo de explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados: tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados já atribuídos aos processos institucionais” (Berger e Luckmann apud Fleury e Fischer 1996; p. 17).

O conceito de cultura, para a antropóloga Tavares (1993), tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, quando as consideramos como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente, ou seja, a cultura em que a organização está inserida.

Alguns autores, entre eles Wood. Jr et al. (1995) relatam que, até bem pouco tempo, acreditava-se que a administração fosse universal. Hoje, parece haver uma crença sobre a correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial. A concepção conhecida como “hipótese de convergência”, acreditava

na existência de uma administração universal, e tinha como premissa que os princípios de administração seriam seguidos independentemente do contexto cultural do local em que estivesse inserido. O país que se desviasse dos princípios administrativos seriam submetidos a um trabalho de conformação. Portanto, num futuro próximo, as práticas administrativas seriam iguais em todos os lugares, e as organizações e sociedades cada vez mais parecidas.

No entanto, a hipótese da convergência enfraqueceu devido a não diminuição das diferenças culturais regionais, que tornaram-se, inclusive, mais acentuadas. E as instituições supra-nacionais tiveram que reconhecer a questão da diversidade. Ainda que haja quem defenda a formação de uma cultura gerencial internacional, diversas empresas multinacionais tiveram que lidar com problemas de aculturação.

Dentro desta perspectiva, Moran apud Wood Jr. (1995; p. 36) observa que “apesar das dificuldades que o conceito apresenta, a efetividade de uma organização multinacional será dada pela capacidade de gerenciamento da diversidade”.

Segundo Freitas (1991), os conceitos de Cultura divergem segundo os pressuposto das correntes antropológicas sobre o que é “organização”, “cultura”, e “natureza humana”. De acordo com essa visão, cultura é para:

- a) o Funcionalismo (Malinovski): um instrumento a serviço das necessidade biológicas e psicológicas dos homens, que tem relação conceitual de organização na Teoria Clássica de Administração: organizações são entendidas como instrumentos sociais para a realização de tarefas.
- b) o Funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown): um mecanismo adaptativo-regulador que unifica o indivíduo nas estruturas sociais; tem relação conceitual na Teoria Contingencial, onde as organizações são entendidas como organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente.
- c) a Etnociência (Goodnough): um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras, e que tem sua relação conceitual na Teoria da Cognição Organizacional, onde

organizações são entendidas como sistemas de conhecimento. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham.

- d) a Antropologia Simbólica (Geertz): um sistema de símbolos e significados compartilhados em que a ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Tem sua relação conceitual de organização na Teoria do Simbolismo Organizacional, onde as organizações são entendidas como modelos de discurso simbólico que as mantém, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades.
- e) O Estruturalismo (Levi-Strauss): é uma projeção da infra-estrutura universal da mente, cuja relação conceitual de organização está na Teoria da Transformação Organizacional, onde as formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Chanlat (1996; p. 41) acredita que foi Elliot Jaques que, em 1952, produziu uma das primeiras definições de cultura da empresa, que seria “o modo pessoal de pensar e agir, que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa”.

Analisando os precursores do assunto “cultura da empresa”, o autor avalia que pode-se contar com diversos autores que, cada um de sua maneira específica,

“viam os dirigentes como depositários de valores, das orientações e das expectativas da organização, como geradores de exemplos a seguir e de atitudes a interiorizar, como catalisadores que favorecem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração, ou consideravam, ainda, que fatores como o ambiente e a imagem conferem à empresa uma espécie de cor própria, de ‘personalidade’, que permite delinear uma identidade e ideologia particulares”.

No entanto, o autor vê, nesta definição, somente um conjunto de hábitos e uma socialização, para ajustar os membros entre si, os membros com a direção, e entre os membros, direção e sistemas técnicos e administrativos da empresa. Para o autor, a utilização do termo cultura empresarial para estes

elementos parecem abusivas, pois o restringem aos elementos sociais, administrativos e técnicos próprios a uma dada empresa, de um setor específico.

Tavares (1993; p. 57) inicia a sua análise de cultura organizacional, considerando que a organização empresarial é:

“... um conjunto de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as de uma cultura. Qualquer organização ou grupos de pessoas, interagindo ordenadamente, em busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura”.

O nascimento da cultura em uma organização é processual. A empresa não nasce com uma cultura, ela vai sendo construída ao longo do tempo, através do grupo de pessoas que constitui a organização.

Este grupo de pessoas realiza transações com o meio ambiente e constrói estruturas internas para responder a tais interações. Com isso, cria para a empresa uma identidade, estabelecendo uma maneira particular de agir e interagir, que torna a organização reconhecível interna e externamente.

Ao criar uma cultura, uma organização constrói um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento externo e à sua estrutura interna, tanto de caráter ideológico, quanto comportamental e material. Estas ações, depois de testadas e avaliadas, são retidas e transmitidas socialmente, de variadas formas, como um modo próprio de lidar com os problemas de ajustamento externo e de relacionamento interno.

Tavares Pinho (1993; p. 59) conclui que

...“uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, interna e externamente, através da exteriorização de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar e de interagir, que emerge, via estrutura interna de poder, da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades apreendidas no meio externo pelas pessoas nas posições dirigentes”.

Neste processo de interação cultural com seu meio e entre si, os grupos humanos criam artefatos (tecnologia), organização (estruturas), e mitologia (sistemas ideológicos, religião).

O conceito formulado por Schein (1984) é considerado por diversos autores como um dos mais ricos da literatura pertinente:

“a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto e desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que tenha funcionado bem o suficiente por serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas” (Schein apud Freitas - 1991; p. 7)

Não é incomum encontrar-se a definição de cultura através da descrição de seus elementos. Isto se deve a forma como eles funcionam no comportamento, dando ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação. Por isso, a descrição desses elementos que constituem a cultura organizacional e seu funcionamento, tem sido uma forma de conceituá-la.

Os elementos da cultura organizacional são:

- a) Pressupostos básicos: introjetados e inconscientes, invariavelmente inquestionáveis.
- b) Valores: que são conscientes
- c) Artefatos e criações: tecnologia, arte e modelos de comportamentos, são previsíveis, mas nem sempre decifráveis.

Então, a cultura precisa ser analisada a partir de seus pressupostos básicos, valores e artefatos. É preciso analisar, também, como os pressupostos básicos são partilhados pelos membros e como se encaixam num modelo cultural ou paradigma para formar uma *gestalt* ou *ethos* único.

Pettigrew (1996) compreende os elementos da cultura organizacional em níveis: no nível mais profundo há um conjunto complexo de crenças, valores e pressupostos que define a forma como a organização define seus negócios. A partir deste núcleo estabelecem-se as estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrão de recompensa, que constituem-se o nível manifesta da cultura da organização.

O conceito oferecido por Schein apud Freitas (1991), demonstra a preocupação com a força de um dos elementos da cultura organizacional, os pressupostos subjacentes. Sendo inconscientes, estes pressupostos determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam, por que se comportam de determinada maneira, e por que certos valores são definidos.

Os pressupostos básicos são respostas aprendidas a partir dos valores escolhidos pelos membros de um determinado grupo. Estes valores, o segundo elemento da cultura organizacional, levam a um comportamento que, quando resolvem os problemas deste grupo, são gradualmente transformados em pressupostos subjacentes sobre como as coisas realmente são.

Por isso, os pressupostos básicos vão sendo internalizados como verdade e saem da consciência, passando a ser considerado uma verdade inquestionável. Tornam-se mapas cognitivos que incluem hipóteses de como funcionam, por exemplo, a realidade e a natureza humana (Freitas, 1991).

A força dos pressupostos básicos está justamente no fato de serem inconscientes e, por isso, uma verdade inquestionável, não confrontável e menos debatível que os valores. É por isso que, para Schein apud e Freitas (1991) são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura.

A cultura, para Freitas (1991), enquanto conjunto de pressupostos básicos, é um processo em formação, uma vez que sempre está sempre ocorrendo aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar questões internas. Mesmo assim, estas questões não mudam o que já foi aprendido e o que se incorporou a vida do grupo.

Os valores, para Deal & Kenedy apud Freitas (1991; p. 14), "...representam a essência da filosofia da organização, fornecem um senso de direção comum e um guia de comportamento diário".

Os valores, para Tavares (1993; p. 52) "são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios de cada grupo".

A autora entende valores como fins socialmente sancionados e selecionados, introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas, e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano.

Este conceito também é abordado por Katz e Kahn (1987) que consideram que normas e valores, entendidos por eles como ideologia, são produtos do grupo, não necessariamente idênticos aos valores particulares dos

indivíduos envolvidos no sistema. Tornam-se padrões de referência para julgar se um comportamento é ou não aceitável naquele sistema.

Tornando-se padrão de referência, as normas e ideologias assumem o propósito de vincular as pessoas, de modo que permaneçam no sistema e executem as funções que lhe forem atribuídas.

Segundo Bennis (1976; p. 29), ...”um sistema de valores é um clima de “crenças” que regem o comportamento, obrigando-nos a ratificá-lo interiormente, tanto por meio de ações quanto por meio de palavras”.

Freitas (1991), considera que os valores e crenças de uma organização comunicam qual a informação que deve ser levada em consideração numa tomada de decisão.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63) definem valores como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Detectam alguns elementos dessa definição:

- a) o aspecto cognitivo: os valores são crenças enfatizadas na vida organizacional. “São formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais” (Tamayo e Gondim 1996, p. 63)
- b) o aspecto motivacional: os valores são a expressão de desejos e interesses de alguém, que tornam-se metas mais ou menos conscientes da empresa.
- c) a função dos valores: tem como função guiar comportamentos e delimitar sua forma de agir, pensar e sentir, influenciando a forma como o indivíduo julga o comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. As normas podem ser consideradas como operacionalização dos valores.
- d) a hierarquização dos valores: classificação através de um *continuum* de importância. Como implicam em preferência, fazem distinção entre o que tem valor e o que não tem. Os graus na escala de valores relacionam-se com o tempo, a missão e os objetivos e o esforço da empresa para seu alcance. A especificidade e importância dos objetivos da empresa impõem uma ordem de primazia.
- e) os tipos de valores: valores terminais que expressam metas relativas ao tipo de estrutura, como hierarquia, igualdade, produtividade, entre outros. E os valores

instrumentais que referem-se às metas relativas a modelos de comportamento organizacional que sejam desejáveis como pontualidade, respeito aos colegas, entre outros.

- f) as fontes dos valores: podem estar em exigências da organização e dos indivíduos. As exigências podem ser desde as necessidades biológicas até as que referem-se ao bem estar da organização. Reconhecendo estas necessidades planejam, criam ou dão respostas para satisfazê-las. A partir daí, estas necessidades passam a representar valores ou metas a serem atingidas.

Tamayo e Gondim (1996) observam que os valores tem sido objeto de poucas pesquisas empíricas, apesar de seu importante papel nas organizações. São poucos os autores que fazem referência aos valores da empresa e da percepção de seus membros sobre estes valores, dando preferência aos valores individuais ou gerenciais e seu impacto no clima e cultura organizacional.

Consideram que os membros de uma organização são capazes de detectar os valores dominantes em uma organização, e que estes valores determinam seu clima e cultura. Por isso, os valores organizacionais são facilmente identificáveis no discurso de seus membros, quando descrevem a empresa como norteada para dar maior importância à determinados aspectos, setores ou atividades da organização. Trata-se de princípios de crenças que orientam o comportamento diário, o funcionamento e a vida da empresa, percebidos pelos seus membros.

Os autores perceberam que as pesquisas recentes tem revelado que a estrutura de valores humana está baseada nas metas perseguidas pelos indivíduos. Acreditam, por isso, que na área organizacional a multiplicidade de valores baseiam-se em alguns interesses básicos dos sistemas sociais.

O terceiro elemento da cultura organizacional, designado por Schein apud Freitas (1991) como artefatos e criações, são as normas, procedimentos, tecnologias e criações, para citar alguns.

Katz & Kahn (1987; p. 68), fornecem uma descrição que diferencia normas de valores, sendo que “as normas de um sistema tornam explícitas a forma de comportamento apropriada a seus membros”, e os valores “ou ideologia, proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o

comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema". Portanto, os valores fornecem uma razão para as normas.

Os autores consideram que, para um valor tornar-se uma norma, é necessário uma formulação explícita, "com referência específica ao comportamento identificável, de caráter relevante, podendo, por isso, ser importado e fiscalizado." (Katz & Kahn 1987; p. 69)

As normas, como a maneira de se fazer as coisas numa organização, é definido por Allen apud Freitas (1991; p. 39) como "comportamento fixado ou não ... (a norma) é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam-nas".

As normas organizacionais não diferem muito das normas sociais, já as normas sociais surgem da cooperação em que o objetivo é obter mútua vantagem. São uma forma de decisão de um grupo e sua força repousa em sua importância real ou suposta. Com a finalidade de regular a conduta mútua, uma norma aplica-se a todos, ou a todos que compõem uma determinada categoria.

É consenso entre diversos autores, entre eles Freitas (1991) e Tavares (1993), a existência de outros elementos que identificam e expõem a cultura em uma organização.

Fleury e Fischer (1996) consideram que para afirmar e comunicar as normas e valores, que permanecem submersas na vida organizacional, de uma forma tangível, as formas culturais constituem os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

Partindo do pressuposto que "nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial" (Freitas, 1991; p. 21) os ritos, os rituais e as cerimônias demonstram a cultura organizacional, pois "... são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa". Desta forma, os rituais e cerimônias, comunicam de que maneira as pessoas devem comportar-se, quais os procedimentos devem ser executados, como as pessoas devem "divertir-se", entre outras.

Então, o papel principal desses elementos é o de comunicar os padrões de comportamento, através da dramatização dos valores básicos. Cada ritual simboliza a crença central da organização.

Na pesquisa realizada por Colins e Porras (1995; p. 184), acerca das características de empresas consideradas como “empresas visionárias”, segundo critérios determinados pelos próprios autores, algumas conclusões confirmam a importância dos ritos nessas corporações. Nelas, os autores observaram algo mais forte do que expressões de cultura, e usaram o termo “cultismo” ou “cultura de devoção” para descrever “...um conjunto de práticas mais consistentes nas empresas visionárias do que nas () empresas de comparação”, e que “...(estas) práticas tem um papel essencial na preservação da ideologia central”.

Nestas observações, incluíam-se um processo de doutrinação mais forte, uma rigidez maior à adaptação - ou as pessoas adaptam-se bem à empresa e à sua ideologia ou não adaptam-se de jeito nenhum - e maior elitismo, que significa o sentimento de fazer parte de algo especial e superior.

Outros elementos de identificação da cultura organizacional são as histórias e os mitos, que narram eventos ocorridos na organização. Segundo Freitas (1991; p. 27) as histórias “reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento ajusta-se ao ambiente organizacional”. Os mitos referem-se a “... histórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos”. Por isso, tem o papel de divulgar exemplos e consolidar a cultura.

Para Tavares (1993), toda cultura, e a organizacional não é exceção, tem sua história e seu mito de origem. Não importa o quanto há de fato ou de verdadeiro nas narrativas, mas as histórias fazem sentido e dão sentido aquele aglomerado humano. Torna-se a interpretação do mundo que foi criado, desenvolvido e modificado, para explicar sua existência e sua forma de interagir interna e externamente.

As características gerais das histórias, descritas por Wilkins apud Freitas (1991) determinam que:

- a) as histórias são concretas, detalhando pessoas, ações, épocas e lugares
- b) são de conhecimento de toda organização

c) os membros da organização acreditam nas estórias, por isso tornam-se de conhecimento de todos

d) e são um contrato social, relacionadas com a maneira de comportar-se e de que forma os comportamentos são tratados, recompensados e punidos.

Os tabus também revelam-se como poderoso componente cultural das organizações, pouco mencionados na literatura pertinente. Freitas (1991; p. 29) descreve tabus como tendo o papel de “orientar o comportamento, demarcando áreas de proibição”, demonstrando o aspecto disciplinar da cultura ao enfatizar o que não é permitido.

É comum, também, encontrar-se nas organizações descrições do comportamento de personagens tidos como grande líderes. Constituem-se outro elemento da cultura organizacional, identificados como os heróis da corporação, que, segundo Deal & Kennedy apud Freitas (1991), personificam os valores.

A função dos heróis como elemento cultural é de tornar o sucesso atingível e humano; fornecer modelos de comportamento; simbolizar a organização para o mundo exterior; preservar o que a organização tem de especial e estabelecer padrões de desempenho.

Freitas (1991), classifica-os em heróis criados, que são situacionais, e heróis natos que tem influência mais ampla e filosófica.

Tavares (1993; p. 24) considera que a figura do herói resume em si duas competências, a técnica e a política. A competência técnica que, após ser legitimada, torna-se competência política “lhe dá ampla credibilidade e legitimidade em suas ações, pois é consistente com o sistema de valores em vigência na empresa”.

Um fenômeno que permeia todo o processo cultural, segundo Freitas (1991) é o da comunicação. Através deste fenômeno, as culturas são criadas, transmitidas e mudadas. Ela não apenas transmite informações, mas interpreta seus significados. E, as redes informais fazem as amarrações das diversas partes da organização, sem respeitar posições hierárquicas. Portanto, o processo da comunicação depende mais das pessoas do que dos papéis formais.

O processo de comunicação refere-se tanto à comunicação verbal - histórias, mitos, lendas, metáforas, linguagem utilizada - como da comunicação não-verbal, tais como a maneira como as pessoas se vestem, a decoração dos escritórios e tamanho das salas, entre outras.

A análise organizacional, visando recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto interno e externo da época, segundo Fleury e Fischer (1996), propicia o pano de fundo necessário para compreender a natureza da organização, suas metas e objetivos, o comportamento organizacional e a maneira aprendida de lidar com o mundo interno e externo.

- a partir da análise de cultura organizacional pode-se entender o comportamento, a imagem, o "clima" e a forma de alocação de recursos de uma organização.
- a partir da análise de cultura organizacional pode-se compreender a formação e desenvolvimento de uma organização, estágio de desenvolvimento em que se encontra e através de quais tipologias organizacionais pode ser melhor compreendida.
- a partir da análise da cultura organizacional pode-se compreender a influência da diversidade cultural, das subculturas que podem coexistir de forma harmônica ou entrar em conflito.

A análise da cultura organizacional torna-se importante para o entendimento do comportamento organizacional, das necessidades e das possibilidades de mudança, visando o planejamento de mudanças via treinamento e desenvolvimento.

Segundo Moscovici (1988), uma das mais importantes funções da cultura é reduzir a ansiedade. Com o presente cenário de incertezas pessoais, profissionais e organizacionais, e com a sobrecarga de informações, os membros das organizações sentem-se ansiosos, sem o controle das situações.

A cultura organizacional, através de seus elementos pode prover orientações que clarificam missões, objetivos, estratégias, meios, critérios de avaliação e procedimentos de correção. Indicam qual a linguagem comum e categorias conceituais, poder, status, amizade e grau de intimidade, ideologia organizacional compartilhada.

Segundo Pinchot (1996), à medida que as empresas crescem e tornam-se mais complexas pode haver um tipo de alta liderança menos direta, apenas concentrada em comunicar visão e valores que estimulem os seguidores .

2.3 PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Ferreira (1987) entende treinamento como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal utilizado pela organização com o objetivo de alcançar maior produtividade e bem estar social e econômico do elemento humano.

Chiavenato (1989) considera a formação profissional como educação institucionalizada ou não, com o objetivo de formar alguém para o exercício de uma profissão. Considerando que a educação institucional não tem dado conta de qualificar profissionais como os exigidos pelo mercado de trabalho e pelo crescente desenvolvimento tecnológico, recaiu sobre as organizações a responsabilidade de formar seus profissionais. Assim, esta formação profissional ocorre paralelamente ao trabalho, de forma assistemática, conforme a necessidade de desempenho das tarefas pelo funcionário.

Para o autor, desenvolvimento profissional ou desenvolvimento de recursos humanos, "é a educação que visa ampliar , desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo" (Chiavenato, 1989; p. 24). Tem uma ação sistemática com programa preestabelecido, prazos e objetivos mais amplos que transcendem a função exercida no cargo atual, visando a adaptação à filosofia da organização.

É também um processo educacional que tem por objetivo adequar o indivíduo para o exercício de função ou tarefa específica, em determinada organização, com uma ação sistemática visando adaptação da pessoa ao trabalho.

No entanto, para Rocha (1997; p. 136),

“o desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade em ordem a executar uma tarefa específica, mas educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de respostas às mudanças no ambiente exterior a organização”.

O treinamento, para o mesmo autor, designa a formação em determinadas matérias, que tem aplicação imediata numa área específica da

organização. Por isso, este tipo de formação deve ser feito preferencialmente nas empresas (*on the job training*).

Historicamente, o treinamento instituído na gestão empresarial já era observado nos sistemas de fábricas da administração científica, que tinha a competência profissional como elemento-chave para a eficácia organizacional. Portanto, desde o início do trabalho industrial, investia-se na capacitação profissional. (Boog, 1995)

Os treinamentos passam a ser sistematizados com o crescimento do trabalho especializado, integrando-se empresas e escolas no esforço pela formação profissional.

A capacitação profissional referia-se a capacidade de realizar as tarefas de acordo com resultados e tempos previamente definidos, adestrando o profissional nas habilidades requeridas pelas tarefas. O treinamento era um conjunto de atividades para aquisição de know how visando unicamente a realização de tarefa específica.

Por ter submetido o desempenho humano às exigências das máquinas, ao ritmo da produção e à coordenação das tarefas da linha de produção, o trabalho industrial tem sido chamado de desumanizado.

O modelo do paradigma da administração científica instituiu uma relação do homem com o trabalho que dificultou a realização de seu potencial nas atividades laboriosas, que gerou a revolução mais profunda e generalizada da era moderna.

Já em 1970, com o aumento da competitividade internacional e da evolução tecnológica, os negócios começaram a depender ainda mais da atualização e aprendizagem dos integrantes das organizações, agora em todos os níveis. A abordagem da administração científica revela-se muito rígida para suportar a dinâmica das mudanças e a rapidez das decisões requeridas pela competitividade.

Daí a “capacitação profissional ter diferenciado-se de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano”(Boog et al.; p. 1995).

Isto pode significar que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido pelas empresas como sujeito, em função da necessidade das

empresas de prepararem seus profissionais para assumirem um novo paradigma, que implicam na “substituição dos controles sobre o processo pelo controle pelos resultados, a partir dos controles internos dos sujeitos. Portanto, que a capacitação profissional teria que cuidar do desenvolvimento da auto-regulagem” (Boog et al.; p. 26).

Rocha (1997), em uma abordagem atualizada da gestão de recursos humanos, concebe o processo de treinamento em quatro fases:

- diagnóstico da situação
- programação
- implementação
- avaliação.

O diagnóstico da situação determina as necessidades de treinamento, podendo usar quatro abordagens:

- Identificação das lacunas de treinamentos, obtidas através de questionários, entrevistas, análise em grupo e grupos diagnóstico.
- Estudo das competências consiste na análise das qualidades necessárias para a execução de determinadas tarefas, sendo o plano estratégico de mudança e inovação da organização
- Análise das tarefas, consiste no estudo do conteúdo funcional, permitindo obter o perfil dos postos de trabalho.
- Análise da performance, consiste na determinação da performance exigida de cada tipo de função comparada com os resultados concretos, de forma a concluir se há ou não necessidade de aumentar a performance.

A fase de programação contém os seguintes passos:

- Determinação do número de participantes – em torno de 15 por razões ligadas à dinâmica de grupo.
- A organização de curriculum das disciplinas.
- A elaboração de normas e regulamentos.
- Os métodos de controle de ação, feedback e avaliação.
- Definição de quantidade de monitores.
- Inventário e providências em relação aos materiais pedagógicos.

- Definição de orçamentos e custos gerais.

A Implementação é levada a termo através de instrutores e métodos ou técnicas de treinamento, levando em consideração a cultura organizacional. Existem três tipos de profissionais que fazem instrução de treinamento: consultor profissional, professores universitários e membros da organização.

Os membros da organização instruem quando há necessidade de treinamento em uma determinada tarefa técnica. Quando se pretende introduzir alterações que impliquem em alterações de atitudes torna-se necessário recorrer a instrutores externos.

Quanto a escolha dos métodos e técnicas de treinamento, dependem dos objetivos que se procuram atingir:

- Aumentar o conhecimento: método de apresentação e estudos de caso.
- Alteração de atitudes, os métodos podem ser da discussão em grupo, role playing, laboratório de sensibilidade.

A escolha do método de treinamento deve levar em conta a cultura organizacional e local, já que em determinados países certas intervenções, como dinâmica de grupo, não são bem aceitas por exporem os membros do grupo. Em outros locais o ensino tradicional não é bem aceito por não atingirem os objetivos de mudança de comportamento. Cada local e cultura determina uma forma de gerenciamento, que precisa ser levado em conta na escolha de um método.

A avaliação diz respeito a verificação da eficácia da ação de treinamento. São identificados quatro tipos de avaliação:

- Avaliação de reação: busca medir os sentimentos dos treinandos após um programa de treinamento, mas esse tipo de avaliação é considerada enviesada, medindo somente a adequação do instrutor ao programa e aos treinandos, mas não mede a eficácia do treinamento. Uma reação favorável não necessariamente significa aprendizado.
- Avaliação da aprendizagem: avaliação do que se aprendeu em termos de técnicas, conhecimentos e comportamentos, usando-se testes tradicionais, não sem antes verificar o nível de conhecimentos de cada treinando.

- Avaliação de mudanças: implica na existência de desejo de mudança, clima organizacional favorável e sistema de recompensa pela mudança. Deve ser feita uma avaliação anterior e posterior ao treinamento aos instrutores, supervisores, subordinados e pares. A avaliação posterior deve ser realizada mais de três vezes, usando-se um grupo de controle.

Os dados da avaliação devem servir para medir o impacto do treinamento na performance no trabalho, quantificando-se, em termos monetários, os benefícios do programa. Se a formação é vista como investimento potencial dos recursos humanos da empresa, é lógico esperar que os gestores queiram avaliar a formação em termos de custos. (Rocha 1997; Mattos 1985)

2.3.1 Treinamento e contexto organizacional

Mattos (1985) percebe falta de identidade e uma atividade dissociada do contexto organizacional no que se refere à atual estratégia de atuação dos setores e departamentos de desenvolvimento de recursos humanos.

A falta de identidade do setor deve-se justamente por ter tentado substituir, ou incluir, a educação formal no ambiente de trabalho. Dela emprestou os métodos, princípios e objetivos para o desenvolvimento de recursos humanos, desrespeitando o contexto e sua finalidade na organização, e trazendo outras consequências, tais como:

a) O treinamento torna-se uma atividade de ensino e não um facilitador da aprendizagem. A educação formal tem como seu objetivo a transmissão de conhecimento, quando poderia estar voltada para o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, no sentido de facilitar sua aprendizagem, visando torná-lo auto-sustentável na sociedade. Mesmo assim, o processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de recursos humanos repete esta orientação, quando estabelece programas de treinamento desvinculados das reais necessidades, das potencialidades e características individuais dos treinandos, e até mesmo dissociados da realidade organizacional.

b) A utilização de critérios de avaliação de ensinamentos da educação formal, inadequada para o contexto organizacional e para os clientes do desenvolvimento de recursos humanos. O treinando não pode ser percebido como um aluno, mas precisa ser reconhecido como um funcionário com necessidades profissionais a serem satisfeitas e potencialidades pessoais a serem desenvolvidas.

c) O estabelecimento de uma relação de hierarquia e autoridade entre instrutor e treinando, que condiciona uma atitude de passividade e dependência por parte do treinando, colocando no instrutor a responsabilidade pela sua aprendizagem. O treinando deixa de ser seu próprio agente de aprendizagem e de assumir a atitude de autodiagnóstico e autodesenvolvimento.

d) A adoção de cursos e seminários que estabeleceu a atividade de desenvolvimento de recursos humanos como algo fora do trabalho, uma dicotomia entre atividade de treinamento e exercício da função, circunscrito em atividades formais em salas de aula.

e) Os objetivos dos treinamento concentram-se em nível cognitivo, perdendo-se a noção de que aquisição de conhecimentos mudam comportamentos somente quando são compatíveis com as crenças e tendências de mudanças do indivíduo treinado. Portanto, torna-se uma questão relevante na eficácia dos programas de desenvolvimento de recursos humanos. (Mattos, 1985)

A esse respeito, Moscovici (1985) considera que a operacionalização dos programas de treinamento e desenvolvimento oscila entre dois extremos: a crença de que o indivíduo adulto pode ser incapaz de aprender (denominado num dito popular que “burro velho não aprende”) e a crença de que o adulto, enquanto aprendiz deve ser tratado como criança.

Mattos(1985) prescreve para o setor uma abordagem que represente melhor o processo de trabalho e a realidade organizacional, ampliando seu espectro de ação para desenvolver o desempenho funcional, o desempenho interfuncional, grupal e intergrupal, que constituem-se outros níveis de manifestação do processo de trabalho.

O desempenho funcional trata do desenvolvimento do processo e do conteúdo do trabalho, com base nos papéis desempenhados pelos funcionários. O treinamento grupal visa desenvolver a eficiência e eficácia dos grupos, nos seus processos e suas tarefas. Aprimorar relações, clarificar áreas de responsabilidade e autoridade, definir objetivos e padrões de controle.

Treinamentos intergrupais visam aprimorar as relações entre setores cujos produtos são complementares, facilitando o processo de produção e reduzindo custos.

Boog et al. (1995) consideram que o desenvolvimento profissional ganhou maior espaço e importância para as organizações, em função da necessidade de evolução da gestão empresarial, que passou do paradigma da administração científica para um paradigma de trabalho mais autônomo.

Observa-se nas organizações mais progressistas a substituição da estrutura formal de tarefas por missões, que constituem-se metas que o indivíduo terá que atingir, e para o qual receberá autonomia, sendo-lhe cobrados resultados, criatividade e visão de longo prazo.

Para tanto, vários autores tem-se preocupado em demonstrar a necessidade das empresas investirem mais na carreira de seus colaboradores, estimulando a sua identidade profissional, ajudando-os a construir seu projeto profissional, o que reverteria numa maior colaboração na construção do projeto da própria empresa. (Boog 1995; Mattos 1985; Senge 1990).

Boog et al. (1995) admitem que o chamado paradigma mecanicista, apesar de sua visão decadente, ainda é o paradigma dominante. Constatam-se algumas tendências, como as práticas de gestão a partir de grupos semi-autônomos e das células de produção. Neste caso, o trabalhador planeja, realiza e avalia o próprio trabalho, o que implica numa forma de administração só possível para trabalhadores habilitados, responsáveis e cooperativos.

No entanto, Mattos (1985) considera a necessidade de ir mais além, e rever as bases do contexto e relações organizacionais. Argumenta que, por princípio, os programas de treinamento e desenvolvimento visam aprimorar a força de trabalho e criar condições para o maior desenvolvimento do potencial de realização da organização. Por outro lado, os objetivos da organização definem-se tendo em vista a taxa de retorno do capital empregado em cada atividade ou

projeto. Estes dois objetivos tornam-se incompatíveis na medida em que o sistema econômico-social, no qual as organizações estão inseridas, exagera a importância do fator capital, relegando a segundo plano o fator trabalho.

As organizações, por não reconhecerem as dimensões e relevância do trabalho humano nos resultados da empresa, tendem a também não dar importância ao setor que lida com este fator. Por sua vez, os setores que lidam com o fator humano, ao não conseguirem eficiência e eficácia, quantitativamente demonstradas, da contribuição do fator humano aos resultados da empresa, fica sem argumentos.

Estes desequilíbrios, que decorrem de hierarquia de valores, influem sobre as bases filosóficas e sobre a prática de formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de recursos humanos.

“Desenvolver pessoas significa não domesticar, amestrar ou treinar indivíduos para o melhor desempenho em seu posto de trabalho, mas possibilitar a mais plena manifestação do potencial de crescimento e realização que uma pessoa seja capaz no desempenho de seu papel profissional, social e pessoal” (Mattos 1985; p. 77)

2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano

Cruz Jr (1988; p 4), considera que a matriz conceitual das teorias organizacionais são, essencialmente, uma expressão da ideologia de mercado. Analisando as consequências desta ideologia, que fundamenta a sociedade organizacional burocrática, conclui que “a onipresença do sistema de mercado, hoje em dia, (torna-se) o principal critério ordenador da vida humana, pessoal e social”.

Para Cruz Jr (1988), as consequências deste modelo conceitual, nos aspectos básicos da vida humana, tem demonstrado que:

- a) a contínua busca do progresso econômico tem trazido poucos resultados em nível de progresso social.
- b) o poder político tem-se concentrado, cada vez mais, nas mãos de administradores de grandes corporações

c) o direito à propriedade e à acumulação de capital, aliena o homem de seu ambiente natural, social e, talvez, de si mesmo.

As organizações da sociedade atual, centradas no mercado, constituem um paradigma: o mercado transforma-se no mais fundamental critério para organização de toda vida humana associada. A super-expansão da ideologia de mercado, acaba incluindo a sociedade (vida humana associada) dentro dos próprios limites das relações de mercado. Mais do que isso, força a inclusão da sociedade no seu próprio ethos, que designa conformidade individual às formas sociais e institucionais assumidas pelo mercado e ao seu modo de pensar, baseado na racionalidade funcional e utilitarista das consequências.

O indivíduo internaliza este ethos, através de um “processo de socialização unidimensional”, executado pelas organizações formais. Estas organizações formais constituem-se, hoje, nas principais formas de organização social nas sociedades centradas no mercado. Portanto, “a auto-realização do homem moderno torna-se possível apenas quando ele procura realizar-se de acordo com imperativos organizacionais” (Cruz Jr 1988; p. 12)

Simon apud Ramos (1989; p. 109), nega a possibilidade de auto-realização do indivíduo em organizações formais. Seus argumentos:

“Através da sua submissão a metas organizacionais estabelecidas e através da absorção gradual dessas metas em suas próprias atitudes, aquele que participa da organização adquire uma personalidade de organização, bastante diferente de sua personalidade como indivíduo. A organização destina-lhe um papel: especifica os valores particulares, os fatos, as alternativas segundo os quais devem ser tomadas suas decisões na organização”

Cruz Jr. (1988; p.13) descreve que “as organizações formais de natureza econômica são o instrumento mais apropriado do mercado para o atendimento das exigências inerentes ao seu funcionamento. (...) ao contrário das organizações substantivas, aquelas que operam onde a ordem econômica é meramente uma função de ordem social”.

Por ter sido um dos precursores destas constatações, Guerreiro Ramos (1989; p. 140) definiu a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais, como

“uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas”.

Para Cruz Jr (1988; p. 12), “a noção de delimitação organizacional vislumbra uma sociedade fundamentalmente estruturada pelo homem, em vez de homens estruturados pela sociedade. A auto-realização do homem (...) não pode ser alcançada em um único tipo de organização formal, economicista”.

A teoria de delimitação dos sistemas sociais de Guerreiro Ramos implica na articulação de um novo paradigma para a ciência organizacional, o paradigma paraeconômico que, segundo Cruz Jr (1988; p. 15), “deve confrontar os padrões de pensamento e de comunicação inerentes ao sistema de mercado e às suas decorrentes noções de acumulação, crescimento, progresso, consumo, afluência e interesse pessoal”.

O problema básico das organizações do passado era superar a escassez de bens e serviços considerados básicos à sobrevivência. O homem contemporâneo, entretanto, está consciente de que as suas necessidades já não se limitam ao nível da simples sobrevivência.

Por essa razão Chanlat et al. (1996; p. 150) reconhecem que “o desenvolvimento da atividade produtiva origina-se de uma lógica na qual os jogos da concorrência econômica ocupam um lugar central . Essa atividade traz para os homens retornos favoráveis: por um lado, o aumento do consumo doméstico e, por outro, uma melhoria no conforto material”.

No entanto, a busca por melhores desempenhos produtivos tem gerado problemas pessoais e sociais nas organizações. Então, enquanto beneficiário da produção, o homem tem sido vítima do próprio trabalho que executa.

Ramos (1989) vê nas alternativas para a alienação humana nas organizações, advogadas por outros pesquisadores do comportamento organizacional como, por exemplo, a gerência participativa e os relacionamentos interpessoais não hierárquicos, matéria bastante estranha aos ambientes econômicos centrados no mercado.

No atual contexto histórico e estágio de evolução, é impossível descartar as atividades de natureza econômica, que guardam em si um certo grau

de coerção e hierarquia que serão sempre necessários para ordenação dos negócios humanos. Mas, no âmbito de seus respectivos enclaves, as economias burocratizadas podem tornar-se mais produtivas para seus membros e para os cidadãos em geral.

Efetivamente, Ramos (1989) considera a atualização humana, aqui entendida como auto-realização ou realização do potencial humano, um esforço complexo, que não pode ser integrado à metas organizacionais, nem ser compreendido num tipo único de organização. E Cruz Jr (1988)., a esse propósito, salienta que:

“A sociedade que aloca a maior parte das atividades aos bens econômicos acaba impedindo que as aspirações sejam realmente atendidas. Os membros de tal sociedade acabarão por considerar as atividades extra-mercado como inferiores, aspectos menos importantes da vida. Pais, amigos, autoridades e meios de comunicação instilam a idéia de que, o que quer que seja que não tenha valor de mercado, dificilmente terá qualquer valor” (CRUZ JR., 1988; p. 7).

Segundo Ramos (1989) , a realização dos seres humanos é bloqueada quando eles são obrigados a ajustarem-se a uma sociedade antecipadamente dominada pelo mercado ou por outros enclaves sociais. Por isso, a teoria de delimitação dos sistemas sociais, articulada pelo autor, advoga uma multiplicidade de cenários sociais sem os quais não há saúde na vida humana associada., e prevê a possibilidade de uma reorganização da vida humana associada.

O estudo do comportamento organizacional foi profundamente influenciado pelo paradigma vigente, desenvolvendo-se visando a produtividade e a satisfação no trabalho, portanto, contaminado por categorias econômicas. Desta forma, acabou por conceber o ser humano de forma simplista, mecanicista, elitista, utilitarista e universalista, utilizando a visão fragmentada da ciência. (Chanlat et al., 1996)

Hoje, o estudo do comportamento organizacional sente as consequências da maneira como as ciências em geral tem sido estudadas. A super-especialização científica, que tem estreitado os caminhos das ciências, reduziu-as a campos tragicamente incompletos e dificultando a comunicação de informações,

criou linguagens diferentes nos diferentes campos da mesma ciência dificultando, e até impedindo, a integração das diversas disciplinas.

Portanto, as ciências tem sofrido uma fragmentação, que tem sido perniciosa particularmente às ciências humanas, atingindo fundamentalmente a ciência do comportamento organizacional.

Estes fatores tem formado, no campo do comportamento organizacional, uma imagem fragmentada do ser humano, já que o ser humano foi estudado em suas partes distintas: biologia, psicologia, sociologia, psicanálise, psicologia social, entre outras.

Chanlat et al.(1996, p. 27) centram sua atenção sobre o

“fato humano nas organizações, a partir de conhecimentos desenvolvidos por todas as disciplinas que se ocupam do assunto. De outra parte, em lugar considerar a organização como um conjunto fechado e auto-suficiente, procura colocar em cena as relações com o meio ambiente que percorrem ou atravessam longitudinalmente a vida das organizações.

A partir disso, o autor faz suas colocações de ordem epistemológicas e metodológicas, como premissas para o estudo do comportamento organizacional.

Chanlat et al. (1996) consideram que ao mesmo tempo que o ser humano é um ser genérico, pois carrega em si o formato inteiro da humanidade, uma das suas principais características é o de ser único e específico. Único na sua espécie e único enquanto indivíduo. Isso o coloca acima da diversidade das disciplinas que o estudam, pois todos os seus elementos estão profundamente interligados.

O ser humano, pode ser entendido como um “ser fundamentalmente biopsicosocial, profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma”. Por isso, qualquer reducionismo do ser humano não tem sentido, “todo o saber sobre um aspecto da vida humana não pode servir para explicar os outros aspectos”(Chanlat et al. 1996, p. 27).

Outro traço característico da espécie humana é o pensar e agir, isto é, o ser humano é ativo e reflexivo. A aprendizagem humana ocorre através de um primeiro sistema de sinalização, o reflexo condicionado, comum à outras espécies. O aprendizado desenvolve um segundo sistema de sinalização: a linguagem e o

pensamento consciente. Sendo este aprendizado muito mais complexo, a linguagem e o pensamento consciente é o que confere à espécie humana sua singularidade enquanto espécie e enquanto indivíduo, sendo a base de toda transformação social. Portanto, a linguagem e o pensamento estão indissoluvelmente ligados à ação.

Como ser ativo, os autores acreditam que os indivíduos transformam sua realidade social a partir de uma trama já existente e através de suas ações. O ser humano dispõe de uma certa autonomia, limitada pelos seus desejos, aspirações e possibilidades e pelo preço social que estará disposto a pagar.

“A construção da realidade e as ações não podem ser concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de linguagem” (Chanlat et al. 1996). A faculdade de expressar a realidade em palavras permite acender ao mundo das significações. O estudo do comportamento organizacional tem reduzido a comunicação humana a uma simples transmissão de informações, elidindo todo o problema do sentido, das significações e do carácter intrínseco do discurso do ser humano.

O indivíduo possui também uma intensa vida psíquica, que exerce um papel fundamental na conduta do homem. A vida psíquica torna o ser humano um ser de desejos, de pulsão e de relação. É através das relações com o outro, que o indivíduo vê seus desejos e sua existência reconhecidos ou não. A realidade social torna-se, portanto, suporte da realidade psíquica.

A sociedade humana produz uma representação do mundo para dar-lhe significação. Portanto, outra característica que Chanlat et al.(1996) conferem ao ser humano é o de ser simbólico, que busca representar para si o ausente, o imperceptível, o indescritível. O espaço organizacional, que tem tendência a valorizar a razão e a ciência, tem convivido com a busca da cultura da empresa, que dá à atividade humana um carácter eminentemente simbólico.

Chanlat et al. (1996) consideram o ser humano um ser espaço-temporal, que definem os quadros geo-históricos da ação humana. O tempo como função da sociedade que tem presente, passado e futuro, mas que percebe a sequência de dias de uma forma própria, diferente de regiões para regiões, por isso com seu próprio ritmo biológico, psicológico e social. O espaço geográfico, inserido em um espaço mais amplo, que proporciona aos indivíduos um lugar onde integrar-se, onde vincular-se, onde enraizar-se.

Todas essas dimensões devem ser levadas em consideração no estudo do comportamento organizacional, superando a simplificação exagerada de concepção mecanicista que predomina neste campo de estudo.

Schultz (1989), psicólogo norte-americano e pesquisador do desenvolvimento do potencial humano, acredita que o objetivo do ser humano é viver com alegria. Para o autor, a alegria é o sentimento resultante da exploração das faculdades cognitivas e sensoriais realizados pelo próprio ser. A experiência do sentimento de alegria exige a percepção da própria pessoa sobre ela mesma e sobre suas capacidades.

Para o ser humano chegar a ter uma vida de alegria é preciso tê-la conquistado através da plena realização do seu potencial. E quem define os limites para a plena realização de seu potencial é o próprio ser humano.

Ferguson (1995) acredita que a transformação de uma pessoa é realizada através da transformação da consciência: tornar-se consciente de sua própria consciência, através da percepção. Assim como Schultz (1989), a autora considera que à medida que o ser humano aumenta sua autopercepção, aumenta seu controle sobre si mesmo e toma consciência de estar escolhendo, consciente ou inconscientemente, todas as coisas. Ao tomar consciência de suas escolhas, assume a responsabilidade pela própria vida, podendo vivê-la como decidir que é melhor.

E, ainda para Ferguson (1995; p. 67), “a comprovada flexibilidade do cérebro e das percepções humanas sugere a possibilidade de que a evolução individual pode conduzir à evolução coletiva”. Portanto, se um número suficiente de pessoas descobrirem novas possibilidades para si mesmas, “naturalmente conspirarão para criar um mundo hospitaleiro para a imaginação, crescimento e cooperação humanos”.

Segundo Dantas (1988; p.41), assim como a alienação humana dificilmente será absoluta, o processo de totalização nunca será completo. Portanto, um caminho que “nos poderá conduzir a um processo coletivo de totalização: (será) um enorme esforço de reeducação que a todos abranja”. O autor propõe uma reeducação através da conscientização da condição humana, da “formação de uma consciência crítica e reflexiva, ou seja, permitir que eles sejam livres na medida em

que pensem por si próprios e aceitem as idéias dos outros quando elas lhes parecerem ‘claras e distintas’.

Para a operacionalização da reeducação sugerida por Dantas (1988), é necessário uma visão multidisciplinar do ser humano, através das diversas disciplinas que o estudam, de todas as dimensões da vida e da conduta humana, que coloque em estreita relação as diferentes perspectivas. Sem esta forma de atuação, a operacionalização de uma reeducação coletiva para a busca da totalidade humana corre o risco de continuar fragmentada, portanto inconsistente, parcial e incompleta. (Chanlat et al.1996; Dantas 1988).

Mattos (1985) acredita na função organizacional como um recurso do homem para desenvolver-se no decorrer de sua vida social, e em uma mudança de referencial: do desenvolvimento estritamente econômico para o desenvolvimento político, social e econômico.

O homem como ser econômico já não se adequa às aspirações culturais da sociedade. A busca do desenvolvimento humano como atividade legítima a ser empreendida nas organizações deve ser mais estimulada. Esta proposta, para Mattos (1985), representa a constatação da falência da orientação econômica do desenvolvimento humano e a percepção de novas premissas políticas e sociais que as organizações precisam levar em conta.

As próprias instituições econômicas, através de seus líderes, já incorporaram o discurso humanista empresarial, mas há dificuldades em estabelecer algumas práticas, que estariam fundamentadas em algumas orientações importantes.

Para que as organizações buscassem o desenvolvimento humano precisariam entender alguns pressupostos, que dizem respeito a uma orientação democrática de desenvolvimento de recursos humanos. Esta orientação democrática refere-se ao fato de que são os próprios indivíduos que detêm as informações e possibilidades de seu desenvolvimento. Seria função da organização assessorá-los quanto aos métodos que facilitem o processo de aprendizagem

E, para que ocorra o processo de aprendizagem no ambiente organizacional, e em decorrência o desenvolvimento humano, faz-se necessário o fim das relações autoritárias, paternalistas e da centralização das decisões, para que o maior número possível de pessoas participe das decisões que lhes dizem

respeito. A partir daí, a organização pode criar suporte necessário para a co-gestão do processo de desenvolvimento.

Voltando ao início, para adaptar-se às mudanças das condições ambientais num ritmo acelerado, criar alternativas de ações e soluções de maior ganho possível, as organizações formais precisarão transformar-se em comunidades de aprendizagem, ou seu desenvolvimento estará ameaçado. É necessário aprender continuamente porque respostas dadas a problemas passados são inadequados para problemas presentes e futuros. E esta flexibilidade organizacional implica num extenso repertório de alternativas individuais, grupais e organizacionais, somente possíveis em pessoas desenvolvidas e conscientes.

Portanto, desenvolvimento do potencial humano não pode ser entendido como atividade periódica, mas “um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação”. (Mattos 1985; p. 81)

2.3.3 Treinamento e Educação Não Formal

Srinivasan elaborou e publicou em 1997 o primeiro de uma série de monografias, devotadas à realização de um funcional e integrado programa de educação informal, designados para promover o crescimento individual, ação comunitária e desenvolvimento nacional.

Srinivasan (1997) considera que a educação não formal vem esclarecer e adquire profundidade quando examinada à luz de conceitos emergentes da aprendizagem como um processo.

As idéias de dois educadores, Ivan Illich e Paulo Freire, tem sido, dentre muitos, os maiores influenciadores no novo campo da educação não-formal. No entanto, acredita que será necessário olhar além dos dois autores, na direção de alguns outros que estão afetando o pensamento de educadores e instrutores. Cada um deles tem sido, ao seu modo, um revolucionário.

Dentre estes inovadores, nomes como Carl Rogers e Abraham Maslow da escola humanística da psicologia, com foco no mundo interior da experiência. E,

por contrate, alguns behavioristas , em particular o psicologista Skinner, cujo interesse primeiramente teria sido em relação às observações das respostas humanas ao mundo exterior, assim como os educadores Jerome Bruner e Malcom Knowles.

A REFORMA SOCIAL: ILLICH E FREIRE

Freire e Illich apud Srinivasan (1977) atacam o estilo de educação tradicional de diferentes pontos de vista, mas ambos iniciam de um interesse pela dignidade e pelo custo pago pelo indivíduo, por um opressivo e espoliativo ambiente.

Illich apud Srinivasan (1977) chama para uma revolução cultural, acreditando fortemente que uma revisão no sistema escolar formal não resultará em uma regeneração da sociedade. De fato, na origem dos problemas de uma falta de criatividade, está a importância exagerada aos diplomas e certificados, monopólio reivindicado pela escola, a tendência em confundir ensinar com aprender, grau elevado com educação, diploma com competência, influência com habilidade para dizer coisas novas.

Dos valores, designa a criatividade como um atributo do livre crescimento, em uma sociedade totalmente expressiva, fazendo sua crítica particularmente à posição tradicional dos professores. Nisso, o autor fecha com Freire - embora Freire apud Srinivasan (1977) inicie seu ataque pela escola tradicional através de um ponto de vista político, falando em termos de opressor e oprimido.

Ambos os reformadores, combatem o sistema de educação do professor dominador que roubam do aprendiz o seu respeito. Os métodos utilizados pelos professores para negociarem com seus educandos cancelam as salvaguardas da liberdade individual, declara Illich apud Srinivasan (1977; p. 2).

"Quando o professor escolar inclui na sua personalidade as funções de juiz, ideólogo e doutor, o estilo fundamental da sociedade é subvertido pelos muitos processos com os quais se prepararia para a vida. Um professor que combina estes poderes contribui para o

deturpamento das crianças, muito mais que as leis que estabelecem as suas minorias legais ou econômicas, ou restringe seu direito à liberdade de ir ou permanecer.

O que dá aos professores escolares tanto poder sobre os educandos é a falsa concepção de que há um segredo para tudo na vida, que a qualidade de vida depende do conhecimento deste segredo, que o segredo será revelado apenas aos privilegiados e que apenas alguns professores podem apropriar-se destes segredos.

Ainda para Illich apud Srinivasan (1977), adultos iletrados aprendem completa e efetivamente a comunicação comportamental que o sistema educacional ensina: que na ordem para atingir alguma coisa, as pessoas dependem das escolas para abrir todas as portas. Além disso, as escolas reforçam nos adultos iletrados, a sensação de inferioridade pela exigência que eles produzam para as escolas taxas permanentes, promovidas pela burocracia do sistema educacional, que mantém as escolas exigindo que suas crianças sejam ensinadas no sentido de confirmar as alegações demagógicas.

Illich apud Srinivasan (1977) advoga uma inversão: uma escola onde o educando estabeleceria novo relacionamento com seu ambiente e escolheria o que e da onde ele gostaria de aprender. Isto, ele acredita, desataria o monopólio que professores geralmente desfrutam como exclusivas e legítimas máquinas da educação "correta".

Através de outros caminhos, Freire apud Srinivasan (1977) traz uma conclusão similar: educandos precisam ser libertados da opressão do ensino tradicional. Por isso, as soluções de Freire envolvem um estilo de ensino que é, em si mesmo, intrinsecamente liberalizante.

Através da educação, adultos analfabetos precisam chegar à um novo conhecimento de suas próprias máscaras e olhar criticamente para sua própria situação social, estabelecendo os passos para mudança da sociedade que lhe tinha negado oportunidade de participação. Desta forma, educação na sua verdadeira forma é, e virá a ser, uma revolucionária força.

Mas, se ela serve a propósitos de uma revolução social, educação primeiro precisa ser capaz de ajudar homens a atingir outros estágios e responsabilidades dele mesmo e do mundo, através de um processo de reflexão,

acompanhado por ações e próximas reflexões. A este processo, Freire apud Srinivasan (1997). chama de praxis.

Ao contrário de Illich, Freire não responsabiliza a atrofia social primariamente no sistema escolar. Freire constrói a rota das causas da apatia e da ignorância na opressão das classes, no paternalismo errado da sociedade como um todo. A estrutura de classe da sociedade atual, ele alega, não encoraja ou equipa o indivíduo a saber e responder à realidade concreta do seu mundo. Preferivelmente, os oprimidos são colocados em uma situação em que o seu próprio desenvolvimento, consciência crítica e responsabilidade é praticamente impossível. À isso, ele chama de "cultura do silêncio" do despossuído. Nesse caso a escola, conceito não totalmente para censurar, é vista por Freire como o melhor instrumento na manutenção da cultura do silêncio porque fracassa no encorajar a análise crítica da realidade, no diálogo igualitário, e na mútua humanização de alunos e professores.

A principal contribuição de Freire foi para o campo da conceituação de conscientização¹ que, para o autor, significa uma palavra para descrever o estímulo das pessoas com conceitos positivos sobre si mesmas, e em relação ao seu posicionamento no ambiente e sociedade, através da educação liberalizante que trata educandos como sujeitos (agentes ativos) e não como objetos (recipiente passivo). A educação liberalizante precisa desabrigar os elementos que perpetuam as dicotomias entre um grupo de pessoas com posições de prestígio e autoridade, os opressores, e os outros em posição de dependência e inferioridade, os oprimidos.

Focaliza o pensamento reflexivo como centro do programa educacional. Introduce o conceito de praxis – reflexão / ação / reflexão – como uma função real do ser humano: o indivíduo não é objeto para ser manipulado, mas é um ser ativo, criativo, com capacidade de exame crítico, de interagir com e de transformar seu mundo.

Desde então, estilo de ensinar parece ser a chave neste processo. Freire apud Srinivasan (1977) oferece uma detalhada análise da falta de

¹ Grifo do autor

prescrições ao estilo de ensinar. Este é talvez a contribuição prática para a ideologia da educação não formal.

Na prescrição ou direção do estilo de ensinar atual, o professor assume uma posição autoritária como o mais qualificado para prescrever o que o aluno deverá aprender, como ele deverá pensar e se comportar. Os professores agem como os guardiães dos segredos.

As atitudes e práticas do sistema de ensino tradicional são deduzidas de algumas premissas, que formam um sistema de domesticação que refletem a natureza opressora da sociedade em seu conjunto:

- professor ensina e o estudante é ensinado.
- professor sabe tudo e o estudante não sabe nada.
- professor pensa e os alunos pensam sobre o que o professor pensou.
- professor fala e os alunos escutam – humildemente.
- professor disciplina e os estudantes são disciplinados.
- professor escolhe e força sua escolha, e os estudantes consentem.
- professor age e os estudantes tem a ilusão de estarem agindo através da ação do professor.
- professor escolhe o programa e os estudantes – que não foram consultados – adaptam-se à eles.
- professor confunde autoridade do conhecimento com sua autoridade profissional, a qual coloca em oposição à liberdade do estudante.
- professor é o sujeito do processo de aprendizagem enquanto os alunos são meros objetos.

Em oposição ao sistema de domesticação, Freire apud Srinivasan (1977) sugere uma posição educacional que quebra o modelo vertical característico da tradicional relação professor/aluno, e estabelece um diálogo horizontal. Então, enquanto conscientização, Freire entende que:

- ninguém pode ensinar qualquer outro;
- ninguém aprende sozinho;

- pessoas aprendem juntas, atuando em seu mundo.

A experiência de aprendizagem produz adultos com oportunidades de análise crítica do seu ambiente, aprofundando sua própria percepção em relação a esse ambiente, e construindo confiança em sua própria criatividade e capacidade para agir.

Educador e educando são responsáveis por um processo de aprendizagem onde, ao final, todos crescem. A concepção filosófica é de que o ser humano consciente é capaz de refletir e intervir na realidade. Este processo é descrito por Freire como humanização – identificado como a vocação histórica do homem.

AUTODETERMINAÇÃO: ROGERS E MASLOW

Os autores, Rogers e Maslow apud Srinivasan (1977), designaram um novo estilo de educação, totalmente liberalizante, usando termos como "aprendizagem não diretiva", "auto-atualização", "autodesenvolvimento"; "terapia centrada no cliente", oferecidos por psicólogos e psicoterapeutas da escola de pensamento humanístico.

Carl Rogers , por volta de 1940, mostrou idéias muito similares àquelas hoje rotuladas de revolucionárias. Na terapia centrada no cliente, Rogers realizou experiências com ensino não-diretivo, usando os primeiros princípios da autodeterminação e auto-direção.

Se nesta terapia é possível aumentar a capacidade do cliente de negociar construtivamente sua situação de vida, e se o objetivo do terapeuta é dirigido rumo à liberação desta capacidade, por quê não aplicar esta hipótese num método de ensino?

Se a criação de um a atmosfera de aceitação, entendimento e respeito é mais efetiva baseada pela facilitação da aprendizagem, que é chamada de terapia, também pode ser a base do que se chama educação. Se o resultado desta aproximação com a terapia, é uma pessoa que não é apenas melhor informada a

respeito dela mesma, mas apta a guiar-se inteligentemente nas novas situações, nada poderia ser melhor como resultado desta forma de educação.

A equipe de psicólogos que, após Rogers, adaptaram estas orientações na situação de sala de aula, encontraram grandes dificuldades no seu início. Não haviam guias disponíveis. Rogers achava que a qualidade da aprendizagem que frequentemente resultava da terapia centrada no cliente, seria diferente no momento em que fosse aplicada em sala de aula, por isso parecia-lhe necessário promover experiências neste sentido. O resultado destas primeiras experiências foi o crescimento da realização do potencial revolucionário dos estudantes pesquisados.

O ponto básico principal destes resultados é a responsabilidade dos professores em encorajar e para ajudar a criar a capacidade dos alunos a autodeterminarem-se. As atitudes dos professores precisam ser consolidadas na crença de que, dando as devidas condições, os alunos demonstrarão sua capacidade para crescer, engajem-se em pesquisas auto-dirigidas, trabalham com disciplina e expressam sua criatividade. Acabando com a autoridade tradicional e estabelecendo uma nova relação com alunos como iguais, estarão dados os primeiros passos para a criação de um clima que conduz ao crescimento dos educandos.

Apesar de Rogers usar o termo “centrado no aluno” para descrever este estilo de ensino, ele não é totalmente permissivo. O professor, líder, é responsável por providenciar alguma estrutura, e conseqüentemente jogos e técnicas, uma segunda posição como membro do grupo e como um líder operacional flexível. As funções do líder no programa centrado no aluno são listadas por Rogers:

- líder estabelece maneiras de participação e comunicação no grupo para desenvolver uma genuína confiança no grupo.
- líder auxilia os membros do grupo a clarificar seus objetivos pessoais.
- líder mantém um clima de abertura e aceitação.

- líder ajuda a conseguir recursos acessíveis mas confiáveis, baseado no poder do grupo para usá-los nos caminhos que são mais significativos para eles.
- líder é flexível e pode mudar sua posição quando necessário.
- Acima de tudo, o líder é genuíno nas suas relações com o grupo.

Esta filosofia é assim resumida por Rogers:

- Se o indivíduo ou grupo enfrenta um problema
- Se um líder catalisador promove uma atmosfera permissiva
- Se a responsabilidade é verdadeiramente dividida entre os membros do grupo.
- Então, responsabilidade e análise adequada do problema é feita; ocorre a responsabilidade auto-dirigida; a criatividade, produtividade e qualidade do produto exibido era superior aos resultados de outros métodos semelhantes; indivíduo e grupo desenvolvem moral e confiança.

Mais de duas décadas depois, os princípios de Rogers fazem parte da lista de princípios educacionais do relatório da UNESCO, "Aprendendo a Ser", preparado pela Comissão Internacional de Desenvolvimento da Educação. Esta comissão recomenda fortemente que a atividade educacional seja centrada no aluno, como ele amadurece quando lhe permitem decidir por si mesmo, o que, onde e como quer aprender, e quando assume seu treinamento.

Maslow apud Srinivasan (1977) foi o autor que definiu auto-realização como a plenitude humana, assim como para Freire liberalização é humanização. No entanto, Maslow enfatiza não a resultante da opressão externa, mas a expansão de si mesmo, incluindo a liberação da natureza interna ou a tendência para o bem. Um constante aumento da compreensão das pessoas, do universo e de si mesmas. Aumento da auto-aceitação, desfrutando dos talentos, tornando-se conscientes do crescimento interno, aumento da autonomia, enorme poder para formar e alterar o ambiente.

Maslow sugere que o melhor caminho da vida é possível quando as pessoas tornam-se capazes de perceber a si mesmas e sua história, ambos em

termos de sua própria existência social e psicológica. Crescimento interno encoraja a exploração, experimentação, escolhas, alegrias, transformação e ação. Ações positivas são também expressão da percepção e sentimentos, e para esta ciência, a auto-realização é expressa, não apenas copiada, no comportamento.

ANDRAGOGIA: A TECNOLOGIA DO ENVOLVIMENTO – KNOWLES

A teoria da andragogia foi desenvolvida por Malcolm Knowles e combina elementos da psicologia humanista com o sistema da aproximação da aprendizagem. Descreve a andragogia como a arte e a ciência de ajudar indivíduos adultos a aprenderem. Como os humanistas, ele acredita que a grande aprendizagem tem lugar quando métodos e técnicas de ensino envolvem o indivíduo mais profundamente na pesquisa autodeterminada.(Srinivasan 1997)

O foco da andragogia é que o adulto que aprende tem uma profunda necessidade psicológica não apenas de ser autodeterminado, mas também de ser percebido pelos outros como existência autodeterminada. Por esta razão, professores não deveriam impor sua opinião ao educando adulto. Antes, superando a compulsão de ensinar, colocariam a responsabilidade da aprendizagem nas mãos dos próprios educandos adultos.

Knowles apud Srinivasan (1977), acredita que o envolvimento do ego é a chave para o sucesso da educação do adulto. A partir disso, desenvolveu técnicas de educação para possibilitar adultos a acessarem suas próprias necessidades, formularem suas metas, dividir a responsabilidade no desenho e condução da experiência de aprendizagem, e avaliem seus próprios programas.

Neste processo, a posição do professor é de um técnico profissional e guia quanto melhor forem os recursos do sujeito-problema. Os professores devem garantir que o ambiente de aprendizagem seja rico o bastante para que o grupo extraia aprendizagem significativa.

Professores também mantém as condições de interação grupal nas quais indivíduos podem obter máximos benefícios pessoais através da vivência do grupo. Bom professor é bom gerenciador das relações entre duas variáveis: o aprendiz e o ambiente.

Portanto, o papel de professor sofre severas modificações, passando de transmissor de conhecimentos e informações, como conhecido na orientação pedagógica, para facilitador da aprendizagem, na orientação andragógica.

“Toma-se primordialmente uma pessoa recurso de conteúdos e processos, cujas funções são ajudar a abrir os canais de comunicação; em conduzir treinamento de habilidades para utilizar a experiência de outras pessoas como recurso de aprendizagem; envolver os aprendizes nos principais aspectos da aprendizagem, tais como diagnóstico de interesses/carências, planejamento das atividades, participação no processo e avaliação dos resultados”. (Moscovici 1997; p. 22)

O desenho da aprendizagem precisa ser planejado como uma sequência de atividades que envolvam o grupo em tomadas de decisão sobre gaps de aprendizagem, contentamento e estratégia. O grupo decide quais técnicas e materiais são mais apropriados e efetivos para alcançar metas específicas.

Quatro passos neste processo ilustram o caminho sistemático no qual, de acordo com Knowles, a sequência pode ser designada:

- a) primeiro passo refere-se ao grupo e o líder em conjunto construir um modelo de comportamento, competências ou características para aprenderem conforme a necessidade de melhorar a performance em uma específica função, por exemplo, as características para ser qualificado como bom pai, bom supervisor, bom relações públicas, entre outros.
- b) próximo passo é providenciar, no currículo, experiências que ajudem os educandos a acessar suas atuais competências e habilidades comparando-as com um modelo. A infinidade de técnicas incluindo “sociodrama”, episódios de “incidente crítico”, métodos de laboratório e simulação, podem ser usados para promover estas experiências.
- c) terceiro passo, o líder ajuda os educandos a elaborarem a insatisfação do gap entre o modelo e a performance apresentada.
- d) Finalmente, baseada nesta insatisfação, os educandos identificarão direções específicas para o desejável crescimento. Estarão auto-motivados para aprenderem e facilmente aceitarão a responsabilidade da direção de sua aprendizagem.

TÉCNICA DO PROCESSO GRUPAL

A partir dos movimentos para compreensão do processo de aprendizagem através da educação não formal, algumas técnicas foram incorporadas à estas teorias. Estas técnicas são baseadas na interação de um grupo como um meio de se alcançar aprendizagem.

A tentativa de reduzir a distância entre professor e aluno é acompanhada pelo aumento do interesse nos processos de interação grupal. Muitas instituições americanas e de outros países, tem buscado conhecer a utilidade das dinâmicas de grupo com a intenção de reforçar o processo de aprendizagem e desenvolvimento individual. (Srinivasan 1977)

Para muitos autores a aprendizagem em grupo é mais efetiva nas mudanças de atitudes e comportamentos individuais. As razões são óbvias: no grupo, a competição pelo respeito mobiliza as energias dos membros; o suporte social estimula a pensar; e a quantidade de idéias trazidas para análise na interação social serve como um mecanismo de ensaio e erro, no treinamento de novas atitudes e comportamentos.

Além disso, a experiência das atividades com interação grupal permite ao indivíduo a oportunidade de pensar novas idéias e rever as antigas, e desenvolver a autoconfiança.

Associados a essas novas técnicas que envolvem atividades em grupos, muitas outras tem potencial aplicação na educação não-formal. Entre elas estão os treinamento em relações humanas e treinamento em motivação (Srinivasan 1997)

TREINAMENTO EM RELAÇÕES HUMANAS:

Técnica desenvolvida recentemente pelo *National Training Laboratory in Group Development*, em Washington, tem provado sua utilidade em vários programas de educação não formal. Tem sido mais usado em conexão com técnicos em treinamento, mas a maioria das técnicas foram adaptadas dos grupos de adultos aprendizes nos programas de educação não formal.

O objetivo principal dos treinamentos em relações humanas é ajudar indivíduos a entender melhor a eles mesmos e suas relações com os outros. Os treinamentos encorajam os educandos a participarem da experiência em problematização e para refletir sobre suas escolhas. A partir disso, surgiu a noção de grupo de auto-análise como modelo básico de aprendizagem.

No Brasil, a Educação de Laboratório tem como precursora a psicóloga Fela Moscovici, que compreende a Educação de laboratório como um “conjunto metodológico, visando mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências”. (Moscovici 1997; p. 3)

Na lista que acompanha os conteúdos das estratégias de atuação do NTL, segundo Srinivasan (1997), as reflexões que estão surgindo a partir das experiências dos programas de educação não formal, são os seguintes:

- Treinandos precisam adquirir conhecimentos, mas somente conhecimento não garante que ele irá adotar outros comportamentos mais positivos.
- Conhecimento sobre o processo de mudanças de atitudes precisa ser buscado e utilizado na aquisição de conhecimento sobre o processo de aquisição de informações.
- Em programas que objetivam mudanças de comportamento, métodos de treinamento precisam ser desenvolvidos de forma a envolver os participantes mais profundamente do que seria necessário se o objetivo for aquisição de conhecimentos. Somente através de um envolvimento profundo se pode diminuir a resistência à mudança.
- Assim, envolvimento requer participação em experiências de situações problemas, nas quais as propostas de solução demanda que o treinando adquira melhor compreensão de si mesmo, suas posições, e seus relacionamentos, bem como da situação-problema da qual ele faz parte.
- Os participantes precisam de ajuda para formulação e testagem de um novo modelo de comportamento, e precisam de confiança na sua habilidade de executá-los.
- Indivíduo e grupo de auto-análise precisam entender o valor não apenas da observação do comportamento concreto, mas também do que está subliminar: valores, crenças, sentimentos, atitudes, disposição para a ação, a tendência

para controlar e ser controlado por outros, gerenciamento da raiva, conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais, e a necessidade e habilidade de auto-expressão.

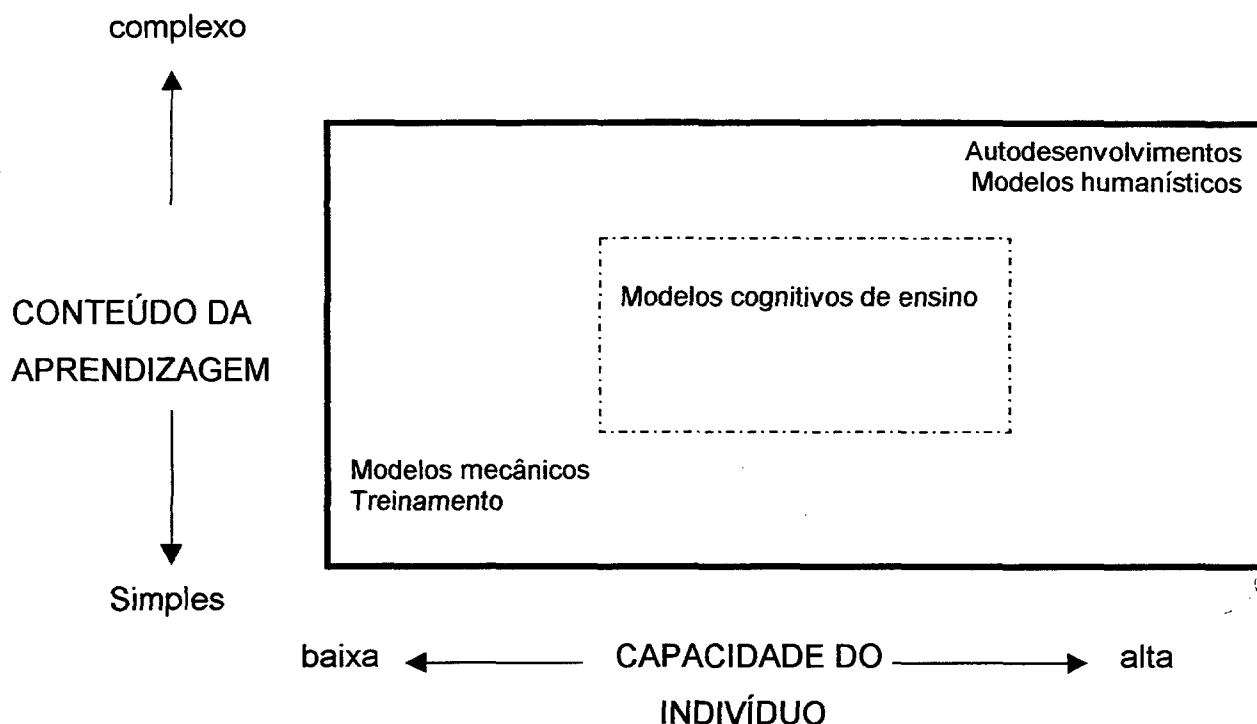
A esse respeito, Moscovici (1985) considera que as mudanças pessoais tem diferentes níveis de aprendizagem:

- nível cognitivo, que refere-se as informações, conhecimento e compreensão intelectual)
- nível emocional, ou seja, as emoções e sentimentos, gostos e preferências, entre outros.
- nível atitudinal, que significam as percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ação integrados.
- nível comportamental, que refere-se à atuação e competência.

O alvo da educação de laboratório é o nível atitudinal, que engloba as funções e experiências cognitivas e afetivas.

No entanto, o processo de aprendizagem não pode ser visto de forma linear e simplista, pois possui algumas variáveis que a compõem. Entre elas estão a complexidade do conteúdo da aprendizagem e o nível de capacidade de aprendizagem individual. Da combinação destas duas variáveis, Moscovici (1985) determina três pontos de referência para tipos diferentes de modelos de ensino: mecânico / behaviorista; cognitivo/gestalt; e humanístico/ adulto. Portanto, a Fig 1 mostra a adequação dos métodos e técnicas didáticas a serem utilizados de acordo com os objetivos da aprendizagem.

FIG. 1: RELAÇÃO ENTRE CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM, CAPACIDADE DO INDIVÍDUO E MODELOS DE ENSINO E TREINAMENTO.



FONTE:: FELA MOSCOVICI 1985; P. 4

A figura mostra que o treinamento para tarefas simples pode utilizar técnicas mecânicas/behavioristas, ou até uma técnica cognitiva de ensino. Mas, para educação de adultos, um modelo humanístico é mais conveniente. Mais ainda, pode-se fazer uma superposição das metodologias pois não existe separação absoluto nos processos de aprendizagem do indivíduo adulto.

Os grandes objetivos da educação de laboratório são aprender a aprender, aprender a dar ajuda e a participar de grupos de forma eficiente. Portanto, subliminares aos objetivos, existem pressupostos filosóficos que consideram o homem um ser em constante desenvolvimento, em busca de realização e felicidade. Por fazer parte de grupos e relacionar-se com pessoas, suas potencialidades individuais somente serão realizadas com a participação dos outros.

Para Moscovici (1985; p. 5), aprender a aprender "significa a aprendizagem que fica para a vida, independentemente do conteúdo. É um processo de buscar e conseguir informações e recursos para solucionar seus problemas, com e através da experiência de outras pessoas, conjugadas a sua própria".

Aprender a dar ajuda significa estabelecer uma relação com o outro para promover o crescimento de ambos, utilizando os recursos inerentes a cada um que servem ao outro. O processo de aprendizagem de dar e receber feed-back é fundamental para este crescimento, porque constrói confiança e respeito, e conduz a trocas autênticas.

E, a participação eficiente em grupo implica na implementação consciente de novos comportamentos e no exercício da verdadeira interdependência com os membros do grupo.

A autora preconiza a vivência global, a partir da exploração, do exame, da análise do evento nos seus aspectos objetivos e subjetivos, dando importância aos fatores emocionais e à criatividade na aprendizagem e produtividade, na liderança e participação em grupo.

Enquanto a educação formal e os seminários de treinamento enfatizam a absorção e devolução do conteúdo, nas idéias e no conhecimento, na educação de laboratório a ênfase é dada ao processo de interação, o “Como” dos eventos pessoais e interpessoais, e quais os sentimentos associados a estes eventos.

No entanto, os conhecimentos também fazem parte da aprendizagem. Assim como informações e conceitos pois as experiências vivenciadas precisam ser relacionadas à um quadro ou referência intelectual para a fundamentação dos conhecimentos empíricos. É a partir de um mapa cognitivo que a experiência vivida se torna compreensível, aplicável e transferível à outras situações.

A aprendizagem vivencial compreende quatro etapas sequenciais e interdependentes : atividade, análise, conceituação e conexão.

“Aprender vivenciando os conceitos pode significar mudança marcante nos processos cognitivos e emocionais no treinando adulto. Desta vivência e compreensão podem resultar formas novas de resolução de problemas de liderança e habilidades de participação em grupo (...) mudanças subjetivas em termos de percepções, conhecimentos, sentimentos, e insights alcançados, Mudanças objetivas são observadas através de formas mais construtivas de abordar situações interpessoais, desempenho eficiente em grupo e comunicação mais fácil”, segundo Moscovici (1997; p. 11).

2.3.4 Treinamento e Motivação

McClelland, apud Srinivasan (1977), e uma equipe de psicólogos tem testado programas pilotos de treinamento para promover alta motivação e comportamento empreendedor. Eles tem encontrado indícios de que a grande variável, que define o que seja comportamento empreendedor nos seus estudos, seja o que eles chamam de “necessidade de realizar”. Portanto, estabelecem uma relação entre motivação e comportamento empreendedor, na medida em que percebem que o que impulsiona o indivíduo empreendedor é sua alta motivação.

As estratégias de treinamento baseadas nos estudos de McClelland são incorporadas em treinamentos de educação não formal, em cursos com quatro objetivos básicos:

- Ensinar os participantes como pensar, falar e agir como pessoas empreendedoras.
- Estimular aos participantes como estabelecer para eles mesmos um alto, mas cuidadoso, plano de metas sobre um específico período de tempo.
- Criar um espírito de grupo entre os participantes – através da aprendizagem sobre esperanças de cada um, medos, sucesso, carências, e por compartilhar uma experiência emocional num lugar específico.

Interação grupal é dirigida de modo que os participantes reforcem uns aos outros a idéia do esforço e trabalho a partir de objetivos individuais. O grupo então constitui um elemento numa extensa rede de trabalho que dá suporte às necessidades de realizações individuais.

Mudanças no comportamento individual acontecem essencialmente através de um processo introspectivo: cada membro precisa examinar seus próprios motivos, valores, atitudes, fantasias e aspirações e envolver-se criativamente nas experiências em grupo. O grupo, agindo como espelho, promove feedbacks úteis, que ajudem os indivíduos a examinarem seus próprios comportamentos e, aumentando suas competências para atingir os objetivos que fixaram para si mesmos.

Segundo Gutiérrez et al. (1996), há uma grande relação entre competência e motivação para o sucesso, e ambos os conceitos referem-se à uma

tendência do ser humano em dominar o meio. A motivação para o sucesso é o resultado da aprendizagem, produzido quando indícios relacionados com a competição, no sentido de ser excelente, associam-se a afetos positivos. A pessoa motivada para o sucesso desenvolve atividades das quais espera obter sentimentos de competência e autodeterminação proporcionados pelo sentimento de êxito.

Outra forte relação identificada por Gutiérrez (1996) referem-se aos problemas de conduta e déficit de competência social e acadêmica. E, ainda, verificou que as pessoas com problemas de conduta, muitas vezes são levados por si mesmos e por seus pares à níveis mais elevados de depressão. Portanto, a competência está integrada a todo processo de desenvolvimento do indivíduo, aprendizagem adquirida e repertório de comportamentos, e está intimamente relacionada à motivação.

Competência e motivação se retro-alimentam, de forma que a competência leva à maior autoconfiança e motivação para adquirir maior competência. Se o processo de desenvolvimento não promoveu sentimentos de êxito, que tenham proporcionado motivação para competência, podem aparecer problemas de conduta e conseqüentemente diminuir a motivação.

Com o atual interesse nas relações entre indivíduo e empresa, as mais modernas organizações parecem somente proporcionar satisfação das necessidades básicas dos indivíduos, tais como, proteção, segurança, conformidade e autoridade. Mas, tem sido relativamente mais difícil satisfazer necessidades mais elevadas, tais como independência e auto-realização, que verdadeiramente implicam em motivação

Esta questão tem profunda ligação com os programas de treinamento e desenvolvimento que tem como função desenvolver o potencial dos recursos humanos da empresa, promovendo a aquisição de competências e desenvolvimento de habilidades.

Uma das técnicas que permitem aumentar a motivação para o sucesso é o estabelecimento de metas, pois metas são o objetivo de uma ação. Uma meta desafiante leva à mobilização das energias do indivíduo, e conseqüente atuação e maior esforço, menores lapsos de atenção e trabalho em ritmo mais acelerado.

O estado afetivo tem estreita relação com o estabelecimento de metas. Um estado afetivo positivo promove o estabelecimento de metas significativamente

mais elevadas e uma atuação superior, do que pessoas com estado afetivo negativo. (Gutiérrez, 1996).

A motivação para realização e para o sucesso, tem muito a oferecer à educação não formal e aos programas de treinamento e desenvolvimento, combinado com outras estratégias que ainda precisam ser mais exploradas.

2.3.5 Treinamento e estrutura de valores:

Para Freitas (1991), nenhum outro setor das organizações desempenha um papel tão importante, para a manutenção da cultura organizacional, quanto o setor que administra os recursos humanos. Torna-se, então, um setor estratégico para a aceitação, consolidação, manutenção e para as mudanças culturais.

“Para o executivo da Administração de Recursos Humanos a consciência da Cultura Organizacional pode ser uma questão de sobrevivência. Administradores de Recursos Humanos efetivos são conscientes das restrições culturais nos tipos de alternativas que eles podem considerar, nos tipos de relacionamentos que podem encorajar e nos tipos de ajudas que podem oferecer. Mudanças desejadas devem ser consistentes com as culturas existentes, ou revistas com as mudanças apropriadas nos símbolos, modelos, linguagem, valores, estruturas e estórias. Ambas as estratégias exigem sensibilidade para as realidades culturais” (Ulrich apud Freitas 1991:p. 94)

Quando visto sob este foco, a administração de recursos humanos reveste-se de outro sentido, tornando-se o “canal que materializa a consistência interna da cultura”(Freitas 1991: p.92), entre outros processos de tal área ou setor, através do desenho de programas de treinamento e desenvolvimento,

O treinamento é essencial para a transmissão de valores desejados em uma organização. Inclusive o treinamento técnico, quando ministrado por alguém comprometido com os valores culturais. Como por exemplo, o treinamento para confecção de uma peça demonstra como confeccioná-la corretamente. No entanto, o ensinamento de que devem confeccionar com qualidade e velocidade implica em valores organizacionais, que somente serão transmitidos por alguém sintonizado com estes valores.

No processo de transmissão da cultura via treinamento, os instrutores que conhecem e compreendem os valores terão habilidade intuitiva na transmissão de tais valores.

O treinamento é uma atividade altamente especializada que envolve um processo de decisão. Atrás de cada decisão existem hipóteses subjacentes sobre a natureza do treinamento e a natureza do homem, profundamente influenciados pela estrutura de valores vigente na organização. As hipóteses sobre a natureza do treinamento e a natureza do homem, que determinam a filosofia do treinamento, o real estilo dos seus programas, e os prognósticos sobre a capacidade das pessoas. (Davis, 1976).

Para Davis (1976, pode-se fazer uma relação entre as teorias Y e teoria X de McGregor e as filosofias dos programas de treinamento. Nesse caso, as teorias X e Y de McGregor servem como dois tipos fundamentais de hipóteses de ser humano. Uma vez que o instrutor é influenciado pela hipótese que tem da natureza do treinando, o estilo e estratégia de ensino que adotará indicará sua filosofia. E os treinando tenderão a comportar-se conforme a expectativa do instrutor. Portanto, a adoção de um estilo de ensino é fortemente influenciado pela estrutura de valores e influencia o ambiente real no qual os treinandos aprendem.

Instrutores e administradores de treinamento influenciados pela Teoria X interessam-se pelo comportamento do treinando como é, e não nas suas possibilidades de crescimento e desenvolvimento, partindo do pressuposto que os aprendizes são preguiçosos, não gostam de trabalhar, devem ser controlados ou manipulados através de métodos permissivos para obrigá-los a aplicar algum esforço. Coagem os treinandos a aprender, conduzem boas relações interpessoais em sala de aula, mas com pouco esforço e compromisso com a instrução em particular e o treinamento em geral.

Os instrutores e administradores da Teoria Y estão voltados ao desenvolvimento do potencial de seus treinandos, comprometido com as mudanças e preocupado com inovações. Para eles, existem muitos modos de operar e não há somente uma estratégia de ensino que possa realizar todos os objetivos com todos os estudantes. Por isso, a grande variedade de métodos e abordagens, desde as mais permissivas até as autocráticas, mas que tem como objetivo explorar ao máximo a capacidade de desenvolvimento dos treinandos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na presente dissertação, que pretende verificar a relação existente entre a estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento realizados na empresa X no biênio 96-97.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para compreender o fenômeno organizacional que motiva a presente pesquisa torna-se necessário sustentá-la através de um referencial teórico que fundamente a organização das idéias a partir de alguns pressupostos do que pretende verificar. Em vista disso, esta pesquisa baseou-se nas seguintes premissas que constam no capítulo 2, referente a Fundamentação Teórica:

- ◆ A estrutura burocrática tradicional não favorece o desenvolvimento do potencial humano pois reduz a ação humana a padrões previsíveis.
- ◆ A alienação humana reflete-se no comprometimento dos resultados organizacionais e na percepção dos problemas organizacionais.
- ◆ Portanto, a estrutura burocrática tradicional impede a percepção das evidências dos problemas organizacionais.
- ◆ Para a sobrevivência da organização torna-se necessário responder às mudanças com flexibilidade de estrutura, e estratégias mais adequadas às situações, que dependem do desenvolvimento do potencial humano nestas empresas.
- ◆ A cultura organizacional, através de seus elementos, pode prover orientações, clarificar missões, objetivos e ideologia organizacional compartilhada.

- ♦ A Administração de Recursos Humanos torna-se divulgador da consistência da cultura organizacional e dos valores que deveriam orientar as ações e metas organizacionais, voltados para a flexibilização da estrutura burocrática através do desenvolvimento do potencial humano.
- ♦ Esta vocação da Administração de Recursos Humanos pode ser viabilizada através dos programas de treinamento e desenvolvimento, que tornam-se canais de comunicação dos valores culturais desejados numa organização e co-responsável pelo desenvolvimento do potencial humano.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir das considerações teóricas apresentadas, a presente pesquisa foi conduzida através das seguintes questões:

- Qual a estrutura de valores vigente no corpo gerencial da organização?
- A estrutura de valores verificada favorece a manutenção do *status quo* da organização burocrática tradicional ou favorece a flexibilização dos mecanismos burocráticos através do desenvolvimento do potencial humano?
- Quais os objetivos, estrutura e conteúdos dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento implementados no biênio 96-97?
- Os valores difundidos através destes programas de treinamento e desenvolvimento favorecem o desenvolvimento do potencial humano?
- Existe compatibilidade entre a estrutura de valores vigente e o conteúdo dos programas de treinamento e desenvolvimento implementados no biênio 96-97?

3.1.2 Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias de Análise

Neste tópico, o objetivo é especificar as categorias de análise do estudo em nível teórico, assim como os aspectos operacionais relativos à forma de investigação.

As categorias de análise são:

♦ **Organizações burocráticas:** "a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais" Motta (1981; p. 7).

♦ **Flexibilização da estrutura burocrática:** aqui entendida como a possibilidade organizacional de criar sistemas organizacionais que não somente sejam sensíveis às demandas (de mercado) externas à organização, como também às necessidades internas de desenvolvimento do potencial humano.

A flexibilização organizacional é compreendida e investigada, neste trabalho, através da estrutura de valores organizacionais, que constituem-se em padrões de comportamentos sancionados e legitimados pelo grupo organizacional, e que repercutem nas ações organizacionais.

♦ **Cultura organizacional:** entendida neste trabalho como um conjunto de pressupostos básicos desenvolvido, aprendido e compartilhado pelos membros da organização, que orienta suas ações e se reflete na estrutura, nos sistemas e nos processos organizacionais.

A cultura organizacional é abordada e investigada, neste trabalho, a partir da identificação dos valores organizacionais, através de um instrumento de verificação previamente testado.

- ♦ **Desenvolvimento do Potencial Humano:** entendido nesta pesquisa como a possibilidade do ser humano atingir a realização de seus potenciais através do desenvolvimento consciente de suas habilidades e a ampliação de suas percepções.

O interesse organizacional pelo desenvolvimento do potencial humano, ou do capital intelectual da organização, é abordado na presente pesquisa através da análise documental dos programas de treinamento implementados no biênio 96-97, e dos valores subjacentes a estes programas.

- ♦ **Programas de Treinamento e Desenvolvimento:** importante instrumento na transformação das organizações e na flexibilização das estruturas burocráticas. Tem por objetivo capacitar pessoas para o exercício de uma profissão, através da aprendizagem do autodesenvolvimento, autodiagnóstico, e conscientização de suas habilidades e percepções, possibilitando o desenvolvimento de crescimento e realização profissional, pessoal e social.

Os programas de treinamento e desenvolvimento serão investigados através de análise documental dos programas implementados no biênio 96-97.

3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

3.2.1 Delimitação da Pesquisa:

Este trabalho de pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, já que pretende analisar profundamente uma unidade organizacional específica, abrangendo a estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento.

O estudo de caso tem por característica a coleta e registro de dados de um caso particular com vistas a apreender a totalidade da situação, com o objetivo de avaliá-lo analiticamente. É um método que supõe que se pode adquirir

conhecimento do fenômeno estudado a partir de uma exploração exaustiva de um caso, reunindo um grande número de informações detalhadas, objetivando compreender a complexidade de um caso concreto. (Goldenber, 1997)

Além de organizar as situações delimitadas pelo pesquisador, o estudo de caso, através da análise realizada, também pode apresentar-se como ponto de partida para o estudo de outras relações pertinentes ao fenômeno investigado. (Chizzotti, 1995; Bruyne et al., 1977).

Esta pesquisa tem procedimentos metodológicos qualitativos e quantitativos em relação a ao tratamento dos dados primários e secundários. A análise de conteúdo dos documentos fornecidos pela instituição, cuja análise será qualitativa, tem como objetivo verificar os valores implícitos nos programas de treinamento e desenvolvimento. “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”. (Richardson et al. 1985)

O presente estudo encerra também procedimentos metodológicos quantitativos, já que utiliza-se de questionário com perguntas fechadas, escolhido como instrumento de coleta de dados porque “permite obter informações de um grande número de pessoas simultaneamente, em um tempo relativamente curto”. (Richardson et al., 1985).

O questionário utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do questionário testado e padronizado por Tamayo e Gondim (1996), para identificar valores organizacionais. Foram utilizadas predominantemente perguntas fechadas, isto é, que apresentam alternativas de respostas fixas e preestabelecidas.

Estes autores, observando a falta de instrumentos apropriados para a identificação de valores nas organizações, construíram e validaram uma escala de valores, baseados na premissa que a estrutura axiológica de uma organização pode ser entendida como um sistema de valores, que determina e sustenta o clima e a cultura organizacional.

O estudo destes autores foi realizado a partir de uma amostragem de valores organizacionais; obtida num levantamento junto à 113 empregados de cinco empresas públicas e privadas. Estes funcionários escreveram num formulário

especial quais os cinco valores que consideravam mais importantes para sua organização, contribuindo com uma sucinta definição ou descrição de cada um deles.

Os dados foram organizados por categorias através da análise de conteúdo. Foram obtidos 48 valores. A seguir foram colocados em um questionário, com informações pertinentes para serem auto-administradas, com uma escala de nove pontos para a avaliação de cada um dos valores.

A validação do instrumento foi realizada através da aplicação do questionário em uma amostra de 537 funcionários de 16 organizações diferentes.

A modificação realizada neste questionário foi em relação aos pontos de avaliação. Na escala de Tamayo e Gondim existem nove pontos, de -1 à 7, para serem escolhidos pelos sujeitos da amostra, para cada um dos 48 valores da escala. Considerou-se que esta quantidade de alternativas confunde os entrevistados no sentido de interpretarem o que é considerado mais ou menos importante na organização. Já que o que se quer saber são os valores mais ou menos importantes para aquela organização, optou-se por uma escala simples de “não é importante”, “importante”, e “muito importante”.

Quanto a natureza desta pesquisa pode-se definir como nível de análise o organizacional. A unidade de análise é formada pelo grupo de gerentes da instituição.

3.2.2 Delimitação da Pesquisa: População e Amostra

A população deste estudo compreendeu uma amostra do corpo gerencial e de chefes de Seção, de Divisão e de Departamento, de uma instituição financeira estadual, que optaram por programas de treinamentos e desenvolvimento.

Escolheu-se o corpo gerencial e chefias da instituição como universo a ser pesquisado devido ao nível estratégico que ocupa na organização. Por estar em uma posição intermediária na estrutura organizacional, este nível de ocupação frequentemente conhece as demandas, problemas, necessidades e exigências do seu cargo e , também, dos cargos e funções inferiores e superiores ao seu. Além

desta visão interna da instituição, estes gerentes tem possibilidades de perceber qual a visão que o mercado e clientes tem da empresa e das necessidades de mudanças na empresa para atender as expectativas neste sentido.

TABELA 1: POPULAÇÃO E AMOSTRA - GERENTES

GERÊNCIAS	População	Amostra	%
Gerentes gerais	247	41	17%
Gerentes de negócios	201	81	40%
Gerentes administrativos	218	46	21%
TOTAL	666	168	25%

Fontes: dados secundários

TABELA 2: POPULAÇÃO E AMOSTRA – CHEFIAS

CHEFIAS	População	Amostra	%
Chefe de Departamento	27	4	15%
Chefes de Divisão	67	5	9%
Chefes de Setor	171	24	14%
TOTAL	265	33	12,5%

Fonte: dados secundários

A amostra é do tipo intencional ou de seleção racional, formada de acordo com certas características do plano (Seltz et al., 1987; e Richardson, 1985). Estas características referem-se ao fato dos sujeitos-tipo estarem participando de programas de treinamentos que envolvem desenvolvimento e que, portanto, estejam sendo influenciados pelos valores contidos nestes programas.

3.3 TIPOS E COLETAS DE DADOS

3.3.1 Tipos e Coleta de Dados

A fase de coleta de dados iniciou-se com visitas à organização para entrevistas com a gerência da Divisão de Treinamento do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com o objetivo de colher para as primeiras informações sobre a operacionalização desta fase da pesquisa.

Foi designada uma pessoa da área para acompanhar a pesquisa e providenciar os documentos, encaminhamentos e informações que se fizessem necessários.

As entrevistas com a representante da Divisão de Treinamento do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos possibilitaram a visualização de algumas políticas de preparação de gerentes em vigor desde 1988, e os programas de capacitação em nível gerencial implementados a partir de 1995-96.

Paralelamente às entrevistas procedeu-se a busca dos dados secundários. Os dados secundários dizem respeito aos aspectos estruturais da instituição, a sua dimensão formal e a política de treinamentos aplicada pela empresa. Algumas informações foram conseguidas através de dados documentais como o Manual de Recursos Humanos, implantado em 1991.

Outros dados secundários pertinentes a esta pesquisa referem-se aos documentos dos principais programas de treinamento e desenvolvimento implementados nos últimos 2 anos. Estes dados foram obtidos mediante a consulta aos projetos de T&D, desenvolvidos e implantados em 96-97, pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da empresa X, Divisão de Treinamento.

Para verificar a estrutura de valores vigente na empresa foi elaborada uma adaptação ao questionário elaborado por Tamayo e Gondim, publicado em 1996. (ANEXO I)

O método de aplicação dos questionários utilizado nessa pesquisa foi de contato direto e coletivo, onde o próprio pesquisador, ou alguém treinado por ele, aplicou os questionários diretamente. Assim, o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e do questionário, responder dúvidas dos entrevistados em

relação às perguntas. Durante as aplicações deixou-se bastante claro que o questionário era anônimo, com o objetivo de deixar os entrevistados mais livres para expressarem as suas opiniões.

As aplicações dos questionários foram realizadas por ocasião dos treinamentos de Capacitação Gerencial e Gestão Empresarial, no período compreendido entre setembro e novembro de 1997 e tiveram uma duração média de 22 minutos.

3.2.2 Análise dos Dados Obtidos

Depois de aplicados os questionários e coletados os dados, os levantamentos foram realizados através do *software* estatístico *SPHINX*. Bardin (1977) considera que a utilização de instrumentos de informática é relevante quando a análise dos dados é complexa e requer a observação de ocorrências e seus cruzamentos, ou seja, quando são identificados vários indicadores relativos a uma mesma categoria analítica. Desta forma, este recursos proporcionou a sistematização das informações colhidas.

Através do programa estatístico foram elaborados os quadros com os levantamentos dos resultados do questionário da escala de valores. As perguntas fechadas foram estudadas através das percentagens atribuídas a cada valor e através de cruzamentos entre os dados pessoais e os valores da escala. As perguntas abertas dos questionários foram estudados através da análise léxica, que permite saber a quantidade de aparecimento de determinadas palavras.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA:

A compreensão dos fenômenos organizacionais são dificultados pela impossibilidade de se detectar todas as variáveis que possam estar influenciando o processo pesquisado. Portanto, a compreensão da realidade organizacional é limitada e algumas restrições de natureza metodológica e contextual, se fazem necessárias.

Inicialmente, pode-se identificar como limitação desta pesquisa, as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados. A técnica adotada para coleta de dados secundários relaciona-se à fidedignidade dos documentos disponibilizados pela empresa. Este procedimento foi realizado através de funcionários designados para fornecer o material necessário. Ao selecionar o material, estes funcionários podem não ter tido acesso a documentos atualizados, e os documentos fornecidos já terem sido modificados em seu conteúdo.

Em relação aos dados primários, podem acontecer distorções em virtude das diferentes percepções dos indivíduos pesquisados em relação aos:

- comportamentos realmente verificados na empresa, entendidos e interpretados de forma diferente por diferentes personagens.
- significados das questões dos questionários, que podem ser interpretados de forma diferente da percebida pelo pesquisador, apesar do esforço em tornar o questionário de fácil entendimento.
- que estava sendo medido, comportamentos observados na organização e não os comportamentos que gostariam que houvesse na organização, apesar das explicações do próprio questionário e das explicações da pesquisadora na sua aplicação.
- motivo real da pesquisa e como seus resultados serão utilizados: apesar das explicações da pesquisadora sobre os objetivos da pesquisa, poucos ou muitos podem não ter entendido, ou simplesmente não terem prestado a devida atenção, ou ainda, não ter acreditado.

É nesse sentido que, nesta pesquisa, se entende a limitação contextual. No atual contexto nacional, muito tem-se falado em privatizações. Em uma empresa estatal, como a que foi pesquisada, o discurso das necessidades de privatização tem causado desconforto, insegurança, muitos boatos, mas pouca informação fidedigna. Portanto, este contexto pode ter influenciado o resultado deste questionário, no sentido de idealizar os comportamentos na empresa, quando entendido como uma verificação a serviço de ações do tipo privatizações.

Outra análise a ser realizada a respeito das limitações desta pesquisa, refere-se à subjetividade que caracteriza a análise qualitativa do conteúdo dos documentos apresentados pela instituição. Mesmo com a intenção de manter a

objetividade na aplicação da análise de conteúdo dos documentos, respaldada pelo referencial teórico apresentado, não se pode assegurar a isenção de manifestações originadas das percepções da própria pesquisadora.

Finalmente, destaca-se que o método constitui-se um componente restritivo à generalizações a outras organizações, pois o estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos na pesquisa à organização em que foi realizado o estudo. No entanto, os procedimentos metodológicos adotados podem ser utilizados para análise em outras empresas, e as conclusões e recomendações apresentadas neste estudo podem servir de referencial para analisar programas de treinamento e desenvolvimento em processos de mudanças de cultura organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os dados da pesquisa, empreendida de acordo com o referencial teórico elaborado no segundo capítulo, e a partir das perguntas de pesquisa que constam no terceiro capítulo.

Por meio desta análise pretende-se verificar se a estrutura de valores do corpo gerencial em treinamento e os valores contidos na estrutura dos programas de treinamento e desenvolvimento, implementados na empresa no biênio 96/97, refletem os valores de uma organização burocrática tradicional ou contribuem para o desenvolvimento do potencial humano através da flexibilização dos mecanismos burocráticos..

A primeira parte do presente capítulo refere-se as informações acerca da estrutura e políticas da instituição, obtidas nas entrevistas com a representante da Divisão do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

A segunda parte apresenta, relaciona e analisa os dados obtidos através do levantamento dos questionários aplicados, procurando identificar a estrutura de valores vigente no corpo gerencial

A terceira parte apresenta e analisa os projetos dos programas de treinamento e desenvolvimento implantados no biênio 96-97, com o objetivo de perceber os valores subjacentes aos programas e relacioná-los a estrutura de valores encontrada no levantamento dos resultados dos questionários aplicados.

4.1 ASPECTOS ESTRUTURAIS DA INSTITUIÇÃO

As informações acerca dos aspectos estruturais da instituição foram obtidos através de entrevistas abertas com a representante da Divisão de Treinamento do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, e através de consulta ao Manual de Recursos Humanos, implementado em 1991, fornecido pela instituição.

O organograma institucional é composto por uma Diretoria, com 4 (quatro) órgãos de staff: Assessoria, Gabinete da Presidência, Departamento de Consultoria Jurídica e Secretaria Geral. Reportam-se à Diretoria, 3 (três) vice-presidências executivas.

Uma das vice-presidências possui 3 (três) diretorias: de Operações, com 5 (cinco) departamentos; de Crédito, com 3 (três) departamentos e Financeira, com 5 (cinco) departamentos.

Outra vice-presidência possui 1 (uma) diretoria Administrativa com 2 (dois) departamentos: Administrativo e de Patrimônio.

A última vice-presidência possui um órgão de staff, o departamento de Inspeção e Auditoria; e 2 (duas) diretorias: de Recursos Humanos, com 2 (dois) departamentos, e de Tecnologia de Produtos e Serviços, com 6 (seis) departamentos.

Cada um dos 28 Departamentos tem suas Divisões, num total de sessenta e uma divisões, que, por sua vez são divididas em Seções, com um total de cento e setenta e uma Seções.

Segundo a Divisão de Treinamento do Departamento de Recursos Humanos, a decisão sobre as necessidades de treinamento na instituição partem de três fontes.

A primeira fonte é relativa à pesquisas realizadas pela Divisão de Treinamento com os gerentes das agências, através das quais a divisão é inteirada sobre as necessidades de treinamentos dos funcionários das agências. A partir desta pesquisa, promovem os cursos e treinamentos, que geralmente são técnicos ou operacionais, principalmente relacionados a área de informática e matemática financeira.

A segunda fonte de indicação é através de solicitação dos setores, divisões ou departamentos, das suas necessidades de treinamento, também geralmente técnico ou operacional.

A terceira fonte parte de um comitê executivo cuja função é elaborar as ações administrativas estratégicas para toda a empresa X, indicando e solicitando os treinamentos em nível estratégico, a partir das necessidades percebidas pelos membros deste comitê.

4.2 ESTRUTURA DE VALORES

4.2.1 Apresentação do Levantamento dos Dados Pessoais da Amostra

Através do levantamento dos questionários, pode-se observar alguns dados pessoais que possibilitam estabelecer um perfil dos participantes da amostra, relevantes para esta pesquisa.

Em relação ao sexo das pessoas pesquisadas nota-se que, o elemento masculino (83%) é predominantemente mais numeroso do que o feminino (17%), conforme mostra a Quadro 1.

QUADRO 1: SEXO

sexo	Qt. cit.	Frequência
feminino	34	17%
masculino	168	83%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Em relação à idade dos entrevistados, nota-se a predominância de indivíduos com idades entre 35 e 45 anos (66%), conforme observa-se na Quadro 2.

QUADRO 2: FAIXA ETÁRIA

idade	Qt. cit.	Frequência
menos de 25 anos	0	0%
de 25 à 35 anos	49	24%
de 35 à 45 anos	133	66%
de 45 à 55 anos	20	10%
mais de 55 anos.	0	0%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Em relação a escolaridade, a predominância do nível de escolaridade de 2º grau deve-se ao objetivo do programa, que se preocupa em atualizar, aperfeiçoar e qualificar os gerentes de agência que não têm o curso superior completo.

QUADRO 3: ESCOLARIDADE

escolaridade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	1	0%
2o. grau completo	175	87%
curso superior	25	12%
especialização	1	0%
mestrado	0	0%
doutorado	0	0%
pós-doutorado.	0	0%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

A seguir apresenta-se a relação de formação escolar dos sujeitos pesquisados (tabela 1). A partir da tabela 1 pode-se verificar que 11% não completaram o 2º grau, e 49% possuem 2º grau completo. Desses 99 sujeitos com 2º grau completos, 47 (47%) são técnicos em contabilidade, formação predominante nesta amostra, conforme mostra a tabela 2.

TABELA 3: FORMAÇÃO ESCOLAR

	Formação Escolar	Nº de respostas	
01	Não responderam	56	28%
02	Segundo grau incompleto	21	11%
03	Segundo grau completo	99	49%
04	Nível Superior incompleto	26	12%
	Total	202	100%

Fonte: dados primários

TABELA 4: CURSOS

Segundo grau completo		Nível Superior incompleto	
Nº	Cursos	Nº	Cursos
47	Técnicos em Contabilidade	08	Ciências Contábeis
17	Técnicos em Administração	04	Economia
12	Técnicos Bancários	03	Direito
08	Magistério	03	Engenharia Química
05	Auxiliar de Escritório	02	Pedagogia
03	Técnicos em Agropecuária	02	Arquitetura
02	Auxiliar de Redação	01	Filosofia
01	Auxiliar de Custos	01	Processamentos de Dados
01	Técnico em Desporto	01	Psicologia
01	Secretariado	01	Comércio Exterior
01	Mecânica		
01	Científico		

Fontes: dados primários.

Em relação ao tempo de serviço pode-se observar a predominância de pessoas que são funcionários desta instituição de 15 à 25 anos (68%) e em uma percentagem menor estão funcionários com 10 à 15 anos de empresa (26%). As outras três categorias tem resultados irrelevantes pois totalizam 6%, conforme pode-se verificar na Quadro 4.

QUADRO 4: TEMPO DE SERVIÇO.

tempo de serviço	Qt. cit.	Frequência
de 1 à 5 anos	0	0%
de 5 à 10 anos	7	3%
de 10 à 15 anos	52	26%
de 15 à 25 anos	137	68%
mais de 25 anos.	6	3%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Em termos de tempo de cargo, os sujeitos da pesquisa apresentam resultados proporcionais, sendo que a maior parte da população pesquisa concentra-se na faixa de 1 a 3 anos no mesmo cargo, com 35% das respostas. Em segundo lugar, 20% estão há menos de 1 ano no mesmo cargo, seguido de 17% estão no mesmo cargo de 6 a 10 anos, 10% de 10 a 15 anos e 3% estão há mais de 15 anos ocupando o mesmo cargo. Portanto, 70% da amostra está no mesmo cargo há menos de 1 ano até 6 anos. Somente 30% da amostra está há mais de 6 anos no mesmo cargo. Estes dados podem ser verificados na Quadro 5.

QUADRO 5: TEMPO DE CARGO

tempo de cargo	Qt. cit.	Frequência
menos de 1 ano	40	20%
de 1 à 3 anos	71	35%
de 3 à 6 anos	30	15%
de 6 à 10 anos	34	17%
de 10 à 15 anos	20	10%
mais de 15 anos	7	3%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Em relação a percentagem das pessoas pesquisadas que já haviam feito outros treinamentos houve predominância de pessoas que já haviam sido submetidas a outros treinamentos, com 73% das respostas e 25% nunca haviam feito treinamentos, conforme verifica-se na Quadro 6.

QUADRO 6: TREINAMENTOS

treinamentos	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não	50	25%
sim	148	73%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

A partir do cruzamento das variáveis Escolaridade e Treinamentos pode-se verificar que as pessoas com curso superior incompleto procuraram mais treinamentos (84%) do que as pessoas com 2º grau (71%), conforme verifica-se no Quadro 7

QUADRO 7: CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS ESCOLARIDADE E TREINAMENTOS.

treinamentos escolaridade	Não-resposta	não	sim	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0%
2o. grau completo	2	27	71	100%
curso superior	4	12	84	100%
especialização	0	0	1	0%
mestrado	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0%
TOTAL	2%	25%	73%	100%

Fonte: dados primários

Conforme verifica-se na Quadro 8, há incoerência entre as respostas que aparecem na Quadro 6 e Quadro 8. Na Quadro 9 foram 43, e não 50 respostas (conforme Quadro 7) afirmando não haverem feito outros treinamentos. Checados os dados dos questionários verificou-se que alguns pesquisados responderam “não” à questão F, que corresponde a pergunta “participou de outros treinamentos?”. Na pergunta seguinte, uma pergunta aberta “quais” (treinamentos), responderam com treinamentos realizados em outras empresas. Do total das respostas, 28% fizeram treinamentos técnicos e comportamentais, 11% técnicos e 17% comportamentais.

Além dos 21% que não fizeram outros treinamentos, 23% não responderam que outros treinamentos fizeram.

QUADRO 8: QUAIS TREINAMENTOS PARTICIPOU.

treinamentos	Qt. cit.	Frequência
não fez treinamentos	43	21%
treinamentos técnicos	35	17%
treinamentos comportamentais	22	11%
reinamentos técnicos e comportamentai	56	28%
não respondeu.	46	23%
TOTAL OBS.	202	100%

Fontes: dados primários

4.2.2 *Análise dos resultados dos dados pessoais*

Os resultados tabulados acima demonstram que a amostra é composta de indivíduos predominantemente masculinos (83%), com idades na faixa dos 35 a 45 anos (66%) e com escolaridade em nível de 2º grau (87%), na sua maioria com formação técnica em Contabilidade (23% do total de entrevistados ou 48% dos pesquisados com formação em 2º grau).

A grande maioria da população pesquisada possui de 15 a 25 anos de serviços na instituição (68%), mas com menos de 1 ano a 6 anos exercendo o mesmo cargo (70%).

A grande maioria já participou de outros treinamentos promovidos pela empresa (73%), sendo que, no cruzamento realizado entre escolaridade e participação em outros treinamentos, observa-se que os pesquisados de nível escolar superior incompleto fazem mais treinamentos do que os com nível de 2º grau (84% contra 71%).

4.2.3 Apresentação dos dados da estrutura de valores

O Quadro 9 mostra que, para 87% dos pesquisados, um clima propício às sugestões e ao diálogo é um comportamento valorizado nesta instituição.

QUADRO9: ABERTURA

Abertura	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	24	12%
importante	88	44%
muito importante.	87	43%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O Quadro 10 demonstra que um clima de relacionamento amistoso entre os empregados é um comportamento importante e muito importante nesta instituição para 94% dos entrevistados.

QUADRO 10: AMIZADE

Amizade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	11	5%
importante	95	47%
muito importante.	93	46%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O Quadro 11 demonstra que, para 86% dos sujeitos pesquisados, a promoção de programas assistenciais aos empregados é um comportamento considerado importante e muito importante para esta instituição.

QUADRO 11: BENEFÍCIOS

Benefícios	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	6	3%
não é importante	24	12%
importante	94	47%
muito importante.	78	39%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Para 94% dos pesquisados, o clima de compreensão e apoio entre os empregados é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição, conforme indica o Quadro 12.

QUADRO 12: COLEGUISMO

Competência	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	11	5%
importante	84	42%
muito importante.	105	52%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Como mostra o Quadro 13, para 90% dos pesquisados, saber executar as tarefas propostas pela organização é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição.

QUADRO 13: COMPETÊNCIA

Competitividade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	18	9%
importante	52	26%
muito importante.	129	64%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O Quadro 14 demonstra que, para 90% dos pesquisados, conquistar clientes em relação à concorrência é um comportamento importante e muito importante nesta instituição.

QUADRO 14: COMPETITIVIDADE

Competitividade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	18	9%
importante	52	26%
muito importante.	129	64%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme pode-se observar no Quadro 15, a grande maioria dos pesquisados (85%) considera a identificação com a missão da organização, um comportamento importante e muito importante nesta instituição.

QUADRO 15: COMPROMETIMENTO

Comprometimento	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	7	3%
não é importante	24	12%
importante	91	45%
muito importante.	80	40%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Como pode-se observar no Quadro 16, 79% dos sujeitos pesquisados consideram que um clima de ajuda mútua é um comportamento importante e muito importante nesta instituição.

QUADRO 16: COOPERAÇÃO

Cooperação	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	39	19%
importante	95	47%
muito importante.	64	32%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 17 pode-se observar que a capacidade de inovar é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição para 88% dos entrevistados.

QUADRO 17: CRIATIVIDADE

Criatividade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	22	11%
importante	89	44%
muito importante.	88	44%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 18 percebe-se que trabalhar com afinco é um comportamento importante e muito importante nesta instituição, para 86% da população pesquisada.

QUADRO 18: DEDICAÇÃO

Dedicação.	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	2%
não é importante	25	12%
importante	104	51%
muito importante.	68	34%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Nota-se, através do Quadro 19, que para 67% dos pesquisados, a participação dos funcionários nos processos decisórios é um comportamento importante e muito importante, mas para 31% este comportamento não existe na organização.

QUADRO 19: DEMOCRACIA

Democracia	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	63	31%
importante	81	40%
muito importante.	54	27%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 20, observa-se que fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição, para 91% dos sujeitos pesquisados.

QUADRO 20: EFICÁCIA

Eficácia	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	15	7%
importante	104	51%
muito importante.	80	40%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O quadro 21 demonstra que para 91% dos indivíduos pesquisados, executar as tarefas da organização de forma certa é um comportamento importante e muito importante para esta organização.

QUADRO 21: EFICIÊNCIA

Eficiência	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	15	7%
importante	94	47%
muito importante.	89	44%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 23 pode-se observar que 86% dos indivíduos pesquisados consideram que o controle do serviço executado é um comportamento importante e muito importante para esta instituição.

QUADRO 22: FISCALIZAÇÃO

Fiscalização	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	24	12%
importante	129	64%
muito importante.	45	22%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O Quadro 23 demonstra que 85% dos indivíduos pesquisados consideram que, para a organização, é importante e muito importante que a administração se adapte às situações concretas.

QUADRO 23: FLEXIBILIDADE

Flexibilização.	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	25	12%
importante	108	53%
muito importante.	65	32%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Para 86% da população pesquisada, a promoção de ambiente de relacionamento interpessoal adequado é um comportamento valorizado e muito valorizado nesta instituição, conforme observa-se no Quadro 25.

QUADRO 24: HARMONIA

Harmonia	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	2%
não é importante	24	12%
importante	99	49%
muito importante.	74	37%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme demonstra o Quadro 25, para 86% dos entrevistados, promover o combate à corrupção na organização é um comportamento considerado importante e muito importante.

QUADRO 25: HONESTIDADE

Honestidade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	2%
não é importante	23	11%
importante	72	36%
muito importante.	102	50%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme pode-se observar no Quadro 26, para 77% dos entrevistados, o incentivo à pesquisa relacionada com os interesses da organização, é um comportamento considerado importante e muito importante.

QUADRO 26: INCENTIVO À PESQUISA

incentivo à pesquisa	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	43	21%
importante	103	51%
muito importante.	53	26%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Observa-se, através do Quadro 27, que para 72% dos sujeitos pesquisados, o intercâmbio com outras organizações é um comportamento valorizado, mas 21% consideram que este comportamento não é importante para esta instituição.

QUADRO 27: INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Integração	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	51	25%
importante	110	54%
muito importante.	37	18%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Para 70% dos entrevistados, a imparcialidade nas decisões administrativas é um comportamento valorizado, mas para 29% este comportamento não faz parte dos valores desta organização, conforme demonstra o Quadro 28.

QUADRO 28: JUSTIÇA

Justiça	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	58	29%
importante	82	41%
muito importante.	59	29%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme pode-se observar no Quadro 29, para 94% da população pesquisada, o investimento em equipamentos é um comportamento altamente valorizado nesta organização.

QUADRO 31: MODERNIZAÇÃO

Modernização	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	11	5%
importante	74	37%
muito importante.	115	57%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

A partir do Quadro 30, pode-se observar que a tradição de respeito às ordens é um comportamento considerado importante e muito importante nesta organização, segundo 83% dos entrevistados.

QUADRO 30: OBEDIÊNCIA

Obediência	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	31	15%
importante	126	62%
muito importante.	42	21%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Segundo mostra o Quadro 31, para 76% dos sujeitos pesquisados, é importante e muito importante para a organização, a existência de normas claras e explícitas, entendidas por todos. Mas 22% não consideram que este seja um comportamento valorizado e instituído na empresa

QUADRO 31: ORGANIZAÇÃO

Organização	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	2%
não é importante	44	22%
importante	87	43%
muito importante.	66	33%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Para 78% dos entrevistados, planos que evitam a improvisação na organização são considerados importantes e muito importantes nesta instituição, mas 20% não percebem este comportamento, conforme demonstra o Quadro 32.

QUADRO 32: PLANEJAMENTO

Planejamento	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	41	20%
importante	84	42%
muito importante.	73	36%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme observa-se no Quadro 33, para 60% dos entrevistados existe preocupação da organização com a carreira do funcionário. No entanto, nota-se uma percentagem considerável (38%) que não percebe a preocupação com a carreira dos funcionários como um comportamento valorizado na instituição.

QUADRO33: PLANO DE CARREIRA

Plano de Carreira.	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	76	38%
importante	47	23%
muito importante.	76	38%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No quadro 34 observa-se que 83% dos sujeitos pesquisados consideram que um clima de cortesia e educação é considerado importante e muito importante nesta organização.

QUADRO 34: POLIDEZ

Polidez	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	6	3%
não é importante	28	14%
importante	124	61%
muito importante.	44	22%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme observa-se no quadro 35, para 81% dos entrevistados, a preocupação com o cumprimento de horários e compromissos é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição.

QUADRO 35: PONTUALIDADE

Pontualidade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	37	18%
importante	92	46%
muito importante.	71	35%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 36 pode-se observar que seguir as normas na execução das funções é um comportamento considerado importante e muito importante nesta organização, segundo 88% dos entrevistados.

QUADRO 36: POSTURA PROFISSIONAL

Postura Profissional	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	28	14%
importante	118	58%
muito importante.	52	26%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme demonstra o Quadro 37, administrar de maneira adequada o dinheiro público é um comportamento considerado importante e muito importante nesta instituição, segundo 90% dos entrevistados.

QUADRO 37: PROBIDADE

Probidade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	18	9%
importante	84	42%
muito importante.	97	48%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Para 91% dos sujeitos pesquisados, a atenção voltada apara a produção e prestação de serviços é um comportamento considerado importante e muito importante nesta organização, conforme mostra o Quadro 38.

QUADRO 38: PRODUTIVIDADE

Produtividade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	16	8%
importante	101	50%
muito importante.	83	41%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme pode-se observar no Quadro 30, o compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços é um comportamento altamente valorizado nesta instituição, para 93% dos sujeitos pesquisados.

QUADRO 39: QUALIDADE

Qualidade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	10	5%
importante	89	44%
muito importante.	99	49%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

A partir do Quadro 40 pode-se observar que 97% dos entrevistados percebem o investimento em treinamento e capacitação de recursos humanos como um grande valor para esta organização.

QUADRO 40: QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Qualificação de RH	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	3	1%
importante	62	31%
muito importante.	135	67%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

O Quadro 41 demonstra que 73% dos sujeitos pesquisados considera que existe a valorização do mérito na realização do trabalho, para esta organização. No entanto, para 25% dos pesquisados, o mérito na realização do trabalho não é um comportamento valorizado na instituição.

QUADRO 41: RECONHECIMENTO

Reconhecimento	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	5	2%
não é importante	50	25%
importante	77	38%
muito importante.	70	35%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

Conforme observa-se no Quadro 42, o comportamento ligado à consideração pelas pessoas e por suas opiniões é valorizado, segundo 77% dos indivíduos pesquisados. No entanto, para 21% dos entrevistados este não é um comportamento tido como importante pela organização.

QUADRO 42: RESPEITO

Respeito	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	43	21%
importante	105	52%
muito importante.	51	25%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 43 pode-se observar que 70% dos entrevistados percebe a existência de estímulos às atividades sociais fora do ambiente de trabalho, mas 29% percebem que as atividades sociais fora do ambiente de trabalho não são consideradas importantes para esta organização.

QUADRO 43: SOCIABILIDADE

Sociabilidade	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	2	1%
não é importante	58	29%
importante	102	50%
muito importante.	40	20%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 44 pode-se observar que 73% dos entrevistados percebem a existência de acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas como um comportamento valorizado por esta instituição.

QUADRO 44: SUPERVISÃO

Supervisão	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	4	2%
não é importante	30	15%
importante	131	65%
muito importante.	37	18%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

No Quadro 45, pode-se observar que preservar usos e costumes da organização é um comportamento considerado importante e muito importante para esta organização, segundo 81% dos indivíduos pesquisados.

QUADRO 45: TRADIÇÃO

Tradição	Qt. cit.	Frequência
Não-resposta	3	1%
não é importante	34	17%
importante	118	58%
muito importante.	47	23%
TOTAL OBS.	202	100%

Fonte: dados primários

As últimas questões do questionário são perguntas abertas para uso dos entrevistados que queiram sugerir outros valores, que não constam da escala e, que supõem, existam na organização da qual fazem parte. Na Tabela 5, pode-se verificar as respostas, segundo análise léxica realizada pelo programa estatístico *Sphinx*.

TABELA 5: ANÁLISE DAS PERGUNTAS ABERTAS.

Nº ocorrências	Valores (segundo os entrevistados)
189	Não responderam
03	Uso da influência
02	Uso da política
01	Plano de Carreira engavetado há anos
01	Remuneração inadequada
01	Distância entre diretoria executiva e base
01	Busca constante de aprendizado em todas as organizações
01	Promoção por QI
01	Discriminação na distribuição de comissões
01	Grupos auto-protegidos
01	Falta compromisso na divulgação de trabalhos e pesquisas dos treinamento
01	muita ajuda aos funcionários em momentos difíceis.

Fonte: dados primários

4.2.4 Análise dos resultados do levantamento da estrutura de valores

Através do levantamento dos dados coletados nos questionários aplicados, pode-se inferir algumas análises, em relação à estrutura de valores do corpo gerencial da organização.

Percebe-se que todos os valores indicados pela escala de Tamayo e Gondim (1996) foram considerados importantes e muito importantes para a grande maioria dos participantes da amostra. No entanto, algumas diferenças entre eles podem ser constatadas.

Indiscutivelmente o que é mais valorizado nesta instituição, segundo a presente pesquisa, é a Qualificação de Recursos Humanos, entendida como investimento na capacitação e treinamento. Este valor obteve um percentual de 98%

entre muito importante (67%) e importante (31%). De toda a amostra de 202 indivíduos, somente 3 (1%) não consideram a existência deste valor na instituição. Portanto, para o grupo de gerentes e chefias pesquisados, existe investimento na capacitação e treinamento dos recursos humanos.

Outros nove valores são identificados com mais de 90 pontos percentuais entre importante e muito importante. Modernização dos Recursos Materiais, neste estudo entendida como investimentos em equipamentos, com mais da metade dos entrevistados (57%) considerando um valor muito importante na companhia, obteve 94% entre importante e muito importante.

Também com 94%, entre importante (42%) e muito importante (52%), está o valor Competitividade, aqui entendida como conquistar clientes em relação à concorrência.

Com 93% das respostas entre importante e muito importante, estão os valores Amizade (47% importante e 46% muito importante), relacionado como clima de relacionamento amistoso entre os funcionários; e Qualidade (44% importante e 49% muito importante) entendido como compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.

Com 91% das escolhas importante e muito importante, estão os valores Eficácia (51% importante e 40% muito importante) entendida como o comportamento de fazer as tarefas da organização de forma certa. Eficiência (47% importante e 44% muito importante), neste estudo entendida como executar as tarefas da organização de forma certa, e Produtividade (50% importante e 41% muito importante) entendida como atenção voltada a produção e prestação de serviços.

Finalmente, com 90% estão os valores de probidade (42% importante e 48% muito importante) neste estudo relacionada a administração adequada do dinheiro público; e Competitividade (26% importante e 64% muito importante) referindo-se à conquista de clientes em relação à concorrência.

Abaixo, a Tabela 6 demonstra os valores mais escolhidos pelos entrevistados, seus escores e significados. É importante salientar que os valores contém maior percentagem referente a Muito Importante, do que referente a Importante são os cinco primeiros: Qualificação de RH, Modernização,

Competência, Qualidade e Amizade.. Portanto, pode-se inferir que estes são comportamentos realmente mais valorizados nesta instituição.

TABELA 6: VALORES COM MAIORES PERCENTAGENS

VALORES		Total	i	M.I.
1. Qualificação RH	investimento em capacitação e treinamento	98%	31%	67%
2. Modernização	investimentos em equipamentos	94%	37%	57%
3. Competência	saber executar as tarefas da organização	94%	42%	52%
4. Qualidade	compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços	93%	44%	49%
5. Amizade	clima de relacionamento amistoso entre os funcionários	93%	47%	46%
6. Eficiência	executar as tarefas de forma certa	91%	47%	44%
7. Produtividade	atenção voltada a prestação de serviços	91%	50%	41%
8. Eficácia	fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos	91%	51%	40%
9. Probidade	administrar adequadamente o dinheiro público	90%	42%	48%
10.Competitividade	conquistar clientes em relação à concorrência	90%	26%	64%

Fonte: dados primários

I = importante; MI = muito importante

Os valores que tiveram percentagens intermediárias, entre 70 e 90%, estão relacionados na Tabela 7, em ordem decrescente. Deve-se notar, nesta tabela, que somente o valor Honestidade possui percentagem maior como Muito Importante. Os que tem maiores percentagens no Importante, com mais de 10 pontos percentuais em relação ao Muito Importante, são Hierarquia, Fiscalização, Harmonia, Flexibillização, Dedicação, Postura Profissional, Supervisão, Polidez, Obediência, Tradição, Pontualidade, Cooperação, Respeito, Incentivo à pesquisa e Integração interorganizacional.

TABELA 7: VALORES COM PERCENTAGENS ENTRE 70 E 90

VALORES		T	I	MI
1. Hierarquia	respeito aos níveis de autoridade	89%	55%	34%
2. Criatividade	capacidade de inovar na organização	88%	44%	44%
3. Abertura	clima propício às sugestões e diálogo	87%	44%	43%
4. Benefícios	promoção de programas assistenciais	86%	47%	39%
5. Fiscalização	controle do serviço executado	86%	64%	22%
6. Harmonia	ambiente de relacionamento interpessoal adequado	86%	49%	37%
7. Honestidade	promoção do combate à corrupção	86%	36%	50%
8. Flexibilização	administração adapta-se às situações concretas	85%	53%	32%
9. Comprometimento	identificação com a missão da organização	85%	45%	40%
10.Dedicação	promoção ao trabalho com afinco	85%	51%	34%
11.Postura Profissional	executar as funções segundo as normas	84%	58%	26%
12.Supervisão	acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	83%	65%	18%
13.Polidez	cortesia e educação no relacionamento diário	83%	61%	22%
14.Obediência	tradição e respeito às ordens	83%	62%	21%
15.Tradição	preservar usos e costumes da organização	81%	58%	23%
16.Pontualidade	cumprimento de horários e compromissos	81%	46%	35%
17.Cooperação	clima de ajuda mútua	79%	47%	32%
18.Respeito	consideração às pessoas e opiniões	77%	52%	25%
19.Incentivo à pesquisa	relacionada com o interesse da organização	77%	51%	26%
20.Organização	existência de normas claras e explícitas, entendidas por todos	76%	43%	36%
21.Planejamento	planos que evitam a improvisação	76%	42%	36%
22.Reconhecimento	valorização do mérito na realização do trabalho	73%	38%	35%
23.Integração Inter-organizacional	intercâmbio com outras organizações	72%	54%	18%

Fonte: dados primários

Alguns valores obtiveram menores percentagens, apresentando um índice considerável de entrevistados que percebem esses valores como não pertencentes à essa organização, principalmente considerando-se que o questionário fornece duas alternativas positivas e uma negativa.

É o caso de Plano de Carreira, aqui entendida como uma preocupação com a carreira do funcionário pela instituição. Apesar de 61% dos entrevistados terem considerado este valor como importante (23%) e muito importante (38%) na organização, 39% rejeitaram este valor como pertencente a esta organização. Outro dado interessante é que as duas maiores percentagens estão nos dois extremos da escala: 38% importante e 39% não é importante.

Outro valor que obteve menor percentagem foi Democracia, entendida como participação dos funcionários nos processos decisórios, com 40% dos pesquisados considerando um valor importante para a organização e 27% considerando um valor muito importante. De toda a amostra 33% consideraram que Democracia não é um valor existente na organização, portanto o percentual que rejeita esse valor é maior do que o percentual que considera Democracia um valor muito importante na organização. Observa-se, também neste caso, os dois percentuais maiores nos extremos da escala.

Com percentagem de 70%, indicando como valores considerados importante e muito importantes pela organização, estão os valores Justiça e Sociabilidade. Justiça, aqui entendida como imparcialidade nas decisões administrativas, obteve 41% de indivíduos que a consideram importante na organização, mas 29% consideram não importante e, também, 29% consideram muito importante. Quanto a Sociabilidade, entendida como estímulo à atividades sociais fora do ambiente de trabalho, metade dos entrevistados (50%) considera um valor importante, enquanto 29% não considera um valor importante e 20% considera um valor muito importante.

A tabela 8 demonstra estes resultados de forma mais sistematizada.

TABELA 8: VALORES COM MENORES PERCENTAGENS

VALORES		TOTAL	I	MI
1. Plano de Carreira	Preocupação com a carreira do funcionário	61%	23%	38%
2. Democracia	participação dos funcionários nos processos decisórios	67%	40%	27%
3. Justiça	Imparcialidade nas decisões administrativas	70%	41%	29%
4. Sociabilidade	estímulo às atividades fora do ambiente de trabalho	70%	50%	20%

Fonte: dados primários

I = importante MI = muito importante

Com o objetivo de entender os percentuais obtidos nos valores Plano de carreira, Democracia, Justiça e Sociabilidade foram cruzados os dados de escolaridade com cada um destes valores. Apesar dos indivíduos com curso superior incompleto constituírem-se de apenas 12% do total da amostra, parece que esta parcela da amostra não percebe a organização da mesma forma dos indivíduos de 2º grau.

Através dos cruzamentos verifica-se que para 48% dos indivíduos com curso superior, o valor Democracia não é importante nesta instituição e 52% consideram-no importante(28) e muito importante (24). Apesar da amostra conter somente 12% de indivíduos de nível superior incompleto, eles demonstram outra opinião a respeito do valor Democracia, além de terem influenciado este resultado, como pode-se verificar no Quadro 46.

QUADRO 46: CRUZAMENTO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE E DEMOCRACIA

Democracia escolaridade	Não- resposta	não é importante	importante	muito importante	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0	0%
2o. grau completo	2	29	42	27	100%
curso superior	0	48	28	24	100%
especialização	1	0	0	0	0%
mestrado	0	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0	0%
TOTAL	2%	31%	40%	27%	100%

Fonte: dados primários

A mesma análise aplica-se quanto ao valor Justiça quando verifica-se o cruzamento entre escolaridade e Justiça, onde 56% dos entrevistados com nível superior não reconhecem a imparcialidade nas decisões administrativas como um valor existente nesta organização. Já para os indivíduos com escolaridade de 2º grau Justiça é um valor importante e muito importante na organização para 73% deles. Pode-se observar estes dados no Quadro 47.

QUADRO 47: CRUZAMENTO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE E JUSTIÇA.

Justiça escolaridade	Não-resposta	Não é importante	importante	muito importante	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0	0%
2o. grau completo	1	25	43	30	100%
curso superior	0	56	24	20	100%
especialização	0	0	0	0	0%
mestrado	0	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0	0%
TOTAL	1%	29%	41%	29%	100%

Fonte: dados primários

Também fica evidente no Quadro 48 que os indivíduos de nível de escolaridade superior podem estar influenciando o valor Plano de Carreira quando 56% considera que não existe preocupação com a carreira do funcionário.

QUADRO 48: CRUZAMENTO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE E PLANO DE CARREIRA

Plano de Carreira. escolaridade	Não resposta	Não é importante	importante	Muito importante	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0	0%
2o. grau completo	1	35	24	39	100%
curso superior	0	56	20	24	100%
especialização	1	0	0	0	0%
mestrado	0	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0	0%
TOTAL	1%	38%	23%	38%	100%

Fonte: dados primários

Investigados os cruzamentos entre nível de escolaridade e os valores considerados mais pregnantes nesta organização, houve maior consenso entre indivíduos com 2º grau e curso superior. Somente há pequenas discrepâncias em relação aos valores Modernização, como mostra o Quadro 49, e Eficiência, através do Quadro 50.

QUADRO 49: CRUZAMENTO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE E MODERNIZAÇÃO

Modernização escolaridade	Não resposta	não é importante	importante	muito importante	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0	0%
2o. grau completo	1	3	38	58	100%
curso superior	0	20	32	48	100%
especialização	1	0	0	0	0%
mestrado	0	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0	0%
TOTAL	1%	5%	37%	57%	100%

Fonte: dados primários

QUADRO 50: CRUZAMENTO ENTRE NÍVEL DE ESCOLARIDADE E EFICIÊNCIA

Escolaridade \ Eficiência	Não resposta	não é importante	importante	muito importante	TOTAL
Não-resposta	0	0	0	0	0%
2o. grau completo	2	5	47	46	100%
curso superior	0	24	48	28	100%
especialização	1	0	0	0	0%
mestrado	0	0	0	0	0%
doutorado	0	0	0	0	0%
pós-doutorado.	0	0	0	0	0%
TOTAL	2%	7%	47%	44%	100%

Fonte: dados primários

4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA COMPATIBILIDADE:

Os programas de Treinamento e Desenvolvimento foram pesquisados a partir das entrevistas com a representante da Divisão de Treinamento e da análise dos documentos fornecidos pela instituição, referentes aos projetos dos programas implementados no biênio 96-97.

Nos dados da entrevista foram averiguados quais os projetos que se referem efetivamente ao desenvolvimento de recursos humanos. As informações dão conta de 2 projetos básicos e principais, a partir dos quais outros projetos articulam-se.

O primeiro projeto é um programa de formação de gerentes, que surgiu como resultado de uma mudança na política de recursos humanos em 1988. Na época, tinha por objetivo preparar funcionários antes de promovê-los a cargos de gerente de agências, isto é, que estivessem previamente capacitados através de um programa de desenvolvimento. Este programa foi instituído para todos os níveis gerenciais.

A partir de 1991, o programa tomou outro formato, mais extenso, com 342 horas de aula e com duração de 4 meses. Uma seleção interna assegura alguns critérios para o ingresso de funcionários ao curso.

Após os 4 meses de curso, os funcionários que possuem uma média mínima, 100% de frequência e estágio de 176 horas em agência, são designados como gerentes no Plano de Cargos e Salários. Para efetivamente exercerem o cargo de gerentes precisam ainda passar por um concurso interno, quando surge uma vaga.

Atualmente, todos os funcionários no exercício do cargo de gerência passaram pelo programa de formação gerencial.

Em 1995, a Divisão de Treinamento contratou de uma importante fundação que presta serviços de pesquisa e consultoria para grandes corporações, um programa para a implantação de uma cultura empresarial baseada no empreendedorismo interno, com o objetivo de tornar cada agência uma unidade de negócios. A partir disso, todos os projetos de treinamento e desenvolvimento articulam-se a partir deste programa, sendo que o próprio programa de formação de gerentes passou a dele fazer parte.

Como o programa vem sendo implementado nos últimos 2 anos, o presente trabalho de pesquisa centrou-se neste programa, em duas de suas ações que referem-se ao desenvolvimento de pessoas: a primeira delas, para efeito didático, que refere-se ao desenvolvimento humano será designado como Programa A e, o segundo, voltado ao desenvolvimento de habilidades gerenciais será designado como Programa B.

Outro programa teve seu início neste ano e será aqui designado como Programa C, tem por objetivo o desenvolvimento das habilidades estratégicas e empresariais para chefias de departamentos, divisões e setores, sobre o qual também contempla este trabalho de pesquisa.

4.3.1 Descrição dos Conteúdos dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento:

4.3.1.1 PROGRAMA A:

Este programa teve sua implantação na Empresa X em 1995, em uma parceria com uma fundação, com um amplo objetivo de transformação cultural no sentido da implantação de unidades estratégicas de negócios e empresariamento interno.

Segundo os dados documentais pesquisados, o Programa A é “um processo para busca de excelência empresarial através de pessoas treinadas para uma nova e mais competitiva realidade de mercado (...) pessoas comprometidas com mudanças culturais e estratégicas (...) pessoas que, com visão holística (globalizada), adaptam-se às tendências do mercado”(Empresa X, 1995).

OBJETIVO: o processo tem por objetivo “tornar a empresa competitiva, administrada por profissionais empreendedores, voltado para as necessidades atuais e potenciais de seus clientes (...) visando adequar a empresa ao mercado, voltada a atividade de negócios e serviços para satisfazer seus clientes” (Empresa X, 1995). É um processo que visa comprometer as pessoas com os princípios da empresa, preparando-as para enfrentar as mudanças de mercado, propondo mudanças estruturais que contribuam para a perenização da empresa.

Ainda segundo os dados secundários, o programa pretende desenvolver um estilo de gestão que:

- “trata cada unidade como uma empresa, onde todos participam na definição do modelo próprio que venha atingir os objetivos previamente definidos, com flexibilidade para mudanças necessárias, conforme as exigências do mercado”. (Empresa X, 1995)
- “transforme a estrutura organizacional na forma de unidades de negócios buscando a satisfação dos clientes, adequação à realidade do mercado e os resultados desejados”. (Empresa X, 1995)
- “seja compartilhada entre unidades de negócios e Direção Geral, apoiada em contratos de Resultados desejados e negociados entre as partes em busca de um objetivo comum”. (Empresa X, 1995)
- “dá liberdade, participação e ação nas Unidades produtivas, fornecendo apoio para alcançar os resultados compromissados”. (Empresa X, 1995)

- “está voltado para a busca de resultados positivos, administrada por profissionais empreendedores, alinhados e comprometidos com o sucesso da empresa”. (Empresa X, 1995)
- sendo um “Estilo de Gestão Empresarial Estratégico, com a participação de todos os envolvidos no Contrato de Resultados, está voltado para as necessidades atuais e potenciais dos clientes internos e externos”. (Empresa X, 1995)
- “permite maior adequação ao mercado e clientes, elevando a capacidade de negócios, através de ação planejada estratégica com participação ampla para a busca de resultados”. (Empresa X, 1995)

ESTRUTURA DO PROGRAMA: possui 5 fases, a saber

a) Empresariamento, que é composto de cinco ações:

I. Patrimônio Humano, do qual fazem cursos de Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios e Gestão Econômica Financeira que estão estruturados em 3 módulos com um total de 16 disciplinas administradas em 412 horas/aula.

1ª Parte: 72 horas

- A. Integração e Dinâmica de Grupo:** - “vivências e exercícios, objetivando mobilizar as experiências do cotidiano, voltado ao auto-conhecimento, à sociabilidade, à descontração, à liderança grupal e ao relacionamento interpessoal”. (Empresa X, 1995)
- B. Cultura Geral e Empresarial:-** “a história da racionalidade ocidental e sua crítica. Conceito de modernidade e cultura moderna. Crise da modernidade no século XX. Política e ética na sociedade contemporânea”. (Empresa X, 1995)
- C. Revisão de Português e de Redação:** “construção e desconstrução de texto e dificuldades gramaticais mais frequentes”. Interpretação, Técnicas de Redação, Redação técnica-oficial e comercial, Gramática. (Empresa X, 1995).

2ª Parte:

A. Gestão de Pessoas: 110 horas

- Pessoas e Mudanças: “o ser humano e seu espaço de vida. O surgimento da modernidade e o seu colapso. A modernidade e a organização burocrática. A paramodernidade e o declínio da organização burocrática. Alternativas para a estratégia burocrática de produção de bens e serviços. Orientação e desenvolvimento de equipes de trabalho. A nova empresa como modelo voltado para resultados” (Empresa X, 1995)
- Comportamento Humano: “desenvolvimento de habilidades pessoais requeridas pelo novo papel de gestores de unidade de negócio. O perfil do empreendedor. Criatividade e inovação. O condicionamento voltado para resultados. A empresa como espaço de resultados via comportamento”. (Empresa X, 1995)
- Introdução à Análise do Ambiente de Trabalho. “metodologia de análise. O trabalho e sua evolução. Significado da atividade do homem no trabalho. O campo da ergonomia. Análise ergonômica da demanda, da tarefa e das atividades. O diagnóstico em ergonomia. Ergonomia e resultados: técnicas e métodos”. (Empresa X, 1995).
- Sistema de Avaliação de Desempenho e Administração de Conflitos: “ a gestão do talento humano na empresa moderna; manejo de conflito; planejamento e acompanhamento do potencial humano; treinamento e desenvolvimento humano; avaliação de desempenho e potencial humano da organização; o conflito, os sistemas de reconhecimento e recompensa e os resultados empresariais”. (Empresa X, 1995).
- Prática I - “a gestão de pessoas na prática do empresariamento”. (Empresa X, 1995).

B. Gestão de Negócios: 88 horas

- Política e Estratégia Empresarial: formulação e implantação de estratégias empresariais. Modelo de gestão e organização. Sistema

de avaliação de performance. Visão global de negócios. O processo de tomada de decisão. A participação dos funcionários na tomada de decisões: vantagens e desvantagens". (Empresa X, 1995)

- Marketing e Habilidade de Negociação: "a estratégia de Marketing. A operação e a política de Marketing e comunicação na empresa. Sistema e ação comercial. Sistema de avaliação de performance. Habilidades de negociação". (Empresa X, 1995)
- Qualidade e Satisfação de Clientes: "análise de questões ligadas à obtenção de vantagem competitiva através da qualidade de serviços bancários; estudos das várias abordagens de qualidade total; abordagem inovadora e parceria com clientes internos e externos; atendimento e orientação de clientes; indicadores de avaliação da produtividade e da qualidade para a excelência empresarial". (Empresa X, 1995)
- Prática II: "a gestão de negócios na prática do empresariamento". (Empresa X, 1995)

C. Gestão Econômica-Financeira: 110 horas

- Instrumentos para a Gestão Econômica-Financeira: "avaliação patrimonial. Balancetes, lucros & perdas e contabilização. Análise e otimização dos custos. Sistema de avaliação de performance (indicadores de resultados/desempenho e estratégias de avaliação econômico-financeiras). Apresentação e exercícios com o emprego dos instrumentos a serem utilizados na gestão econômico-financeira na nova realidade de unidades de negócios". (Empresa X, 1995)
- Economia e Finanças: "a globalização das finanças. A economia mundial. Análise das tendências estruturais e conjunturais do contexto sócio-econômico brasileiro. O sistema bancário". (Empresa X, 1995)
- Mercado Financeiro e de Capitais: "noções de política monetária. Poupança: processo de formação. Bolsa de valores. Função econômica e social das bolsas de valores e do mercado de capitais.

Mercado de capitais como alternativa de financiamento e investimento. Avaliação de empresas (ações). Risco x retorno. Cobertura de risco. Gestão de carteira". (Empresa X, 1995)

- Engenharia Econômica e Financeira: "os fundamentos moderno da teoria de finanças que dá suporte às operações de engenharia econômica e financeira. Análise dos mecanismos utilizados pelo mercado para estruturação de operações de engenharia financeira". Empresa X, 1995)
- Prática III: "a gestão econômica-financeira na prática do empresariamento" (Empresa X, 1995)

3ª Parte - Integração do Conhecimento: 22 horas

Mudança e Transformação Empresarial: "alternativas para a estratégia burocrática de produção. Pistas sobre o sucessor da Burocracia. A ética nos negócios. O negócio como veículo de transformação global as vésperas do terceiro milênio. Justiça, trabalho e novas formulações para a empregabilidade. A aprendizagem organizacional. A questão da propriedade dos empregados associada aos resultados empresariais". (Empresa X, 1995)

II. Malha de Responsabilidade: a organização das novas estruturas fundamentadas em unidades estratégicas de negócios.

III. Contratos de Resultados: estabelecimento de objetivos e metas dos departamentos, divisões e agências.

IV. Informação para Gestão: políticas de gestão

V. Reconhecimento e Recompensa: as novas formas estabelecidas de remuneração.

b) Comunicação Interna

c) Qualidade

d) Segmentação

e) Capacitação Gerencial

4.3.1.2 PROGRAMA B:

A ação de desenvolver habilidades gerenciais é realizada através de um curso de atualização profissional, voltado para o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais necessárias ao eficaz exercício da atividade gerencial, destinado a gerentes de agências da Empresa X.

O Programa B, desde 1995, já formou 12 turmas, em torno de 400 gerentes de agência. Conta ainda com 5 turmas em formação, que está atendendo 168 gerentes de agência de todo o estado e gerentes de outros estados, com previsão de término destas turmas para dezembro de 1998. Portanto, dos 670 componentes do corpo gerencial, em torno de 568, 88% participam ou já concluíram o curso de desenvolvimento gerencial.

Quando se abrem novas turmas para os cursos deste programa, seus objetivo e disciplinas são divulgados para todas as agências, juntamente com as fichas de inscrição. Para inscreverem-se nos cursos basta preencher as fichas de inscrição e enviar à Divisão de Treinamento. Isso significa que os participantes do curso inscrevem-se a partir de suas próprias necessidades e iniciativa, não havendo convocação por parte da empresa.

Segundo documentos pesquisados, o curso foi idealizado especialmente para gerentes das agências da Empresa X, objetivando atender necessidades específicas de escolaridade dos funcionários que não tiveram oportunidade de iniciar ou concluir o curso superior. Portanto, há uma orientação específica de atender somente quem não tiver curso superior completo.

Existem critérios para obtenção do certificado de conclusão do curso. Ao final de cada disciplina ministrada são realizadas avaliações dos assuntos e dos textos indicados para verificar o nível de aproveitamento. O resultado é expresso em números de 0 (zero) à 10 (dez), e para aprovação a nota mínima necessária é

de 6 (seis) em cada disciplina. Quanto a frequência é obrigatória em 100% das aulas ministradas.

OBJETIVOS: “o objetivo geral do curso é transmitir um conjunto de técnicas gerenciais e de conhecimentos humanistas que forneçam tanto a instrumentação operacional para análise do processo decisório e a tomada de decisão numa agência bancária” (Empresa X, 1997).

ESTRUTURA: O programa deste curso possui 15 disciplinas de 16 horas, com um total de 240 horas, assim distribuídas.

A. Cultura Geral e Empresarial: “história, cultura, artes, política, religião, história da ciência, antropologia, psicologia e sociologia aplicadas à administração. Capitalismo moderno”. (Empresa X, 1997).

B. Teoria Administrativa: “a empresa como sistema. Visão geral do processo administrativo. Níveis, tipos e funções de administração. Planejamento, organização, direção e controle. Interações com o ambiente e flexibilidade das organizações empresariais. Processos de mudança organizacional. Determinantes da competência empresarial. Pensamento estratégico”. (Empresa X, 1997)

C. Dinâmica das Organizações e da Gestão: “modelos de organização e gestão. Princípios e técnicas de gestão. O desenvolvimento da competência gerencial. Relacionamento interpessoal e interorganizacional. Desenvolvimento da liderança e gestão do trabalho em equipe. Gestão democrática e participativa. Solução de problemas em grupos”. (Empresa X, 1997)

D. Gestão de Pessoas e Mediação de Conflitos: “a gestão de RH na empresa moderna. Planejamento estratégico de RH. Técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. Avaliação de Desempenho e do potencial. Ideologia, cultura e clima organizacional. Sistemas de reconhecimento. Carreira e

sucessão. Enriquecimento de funções. Produtividade em recursos humanos”. (Empresa X, 1997)

- E. administração Contábil - Financeira: “demonstrações financeiras: estrutura e interpretação prática. Análise das demonstrações financeiras: análise horizontal, vertical e indicadores econômico-financeiros. Administração financeira: a função financeira na empresa e a gestão do capital de giro. Alavancagem e ponto de equilíbrio.
- F. Administração da Produção e Estoques: ” projeto de produto. Planejamento de processo. Análise do fluxo de trabalho. Lote econômico. Planejamento e requisito de material (MRP). Suprimento e produção em *kanban*: Sistemas *just-in-time*. Técnicas japonesas de qualidade. Curva ABC aplicada à matemática e aos negócios”. (Empresa X, 1997)
- G. Informática: “uso estratégico da informação como vantagem competitiva. Plano diretor de informática. Tecnologia de informática *hardware* e *software*. Administração da função de informática. Aplicativos. Dados e sistemas de informação de pessoal. Informática em serviços bancários”. (Empresa X, 1997)
- H. Elementos Estatísticos: “variáveis, população e amostra, distribuição de frequência. Medidas de tendência central. Medidas de dispersão. Métodos dos mínimos quadrados. Análise de séries temporais. Teoria da probabilidade”. (Empresa X, 1997)
- I. Marketing de Serviços: “conceitos de marketing. Análise do mercado e do comportamento do consumidor. Segmentação do mercado por clientes: formas de operacionalização. Marketing corpo a corpo. Planejamento de vendas e da força de vendas. Abordagem macro-estratégica dos serviços. Plano de atendimento em agência bancária. Entrevista de vendas. Gerenciamento de relacionamentos. Comunicação no marketing de serviços”. (Empresa X, 1997)

- J. Introdução à Engenharia Econômica: “alternativas de decisões. Custos e benefícios: análise de valores econômicos e financeiros. Elementos de matemática financeira com uso de HP C12. Valor monetário no tempo. Séries de pagamentos. Sistemas de amortização”. (Empresa X, 1997).
- K. Mercado Financeiro e de Capitais: “poupança e investimento. Segmentação dos mercados financeiros. Sistema Financeiro Nacional: estrutura e funcionamento. Instituições bancárias e não-bancárias. Mercado de ações: bolsa de valores. Avaliação de investimentos. Abertura do capital das empresas. Operação *underwriting*. Mercados futuros. Opções de ações, *comodities* e outros mercados. Operações bancárias e financeiras”. (Empresa X, 1997)
- L. Organização, sistemas e métodos: “Administração, O&M, sistema; sistemas administrativos; padronização e produtividade; metodologia de trabalho; *lay-out*; fluxogramas de processos; formulários, normas e manuais. Gráficos de controle (inclusive análise de Pareto); projeto, apresentação e implantação de novos sistemas”. (Empresa X, 1997)
- M. Política Econômica: “o sistema econômico. Desenvolvimento social, político e econômico. Indicadores de desenvolvimento. Fundamentos de economia e de política econômica. Produto interno bruto. Crescimento econômico e distribuição de renda. Inflação, conceitos, teorias e mecanismos. Hiperinflação e inflação explosiva. Políticas fiscal, monetária e de crédito. Política cambial e balanço de pagamento. Gestão empresarial e cenários econômicos”. (Empresa X, 1997)
- N. Qualidade do atendimento a clientes: “análise de questões ligadas a obtenção de vantagem competitiva através da qualidade dos serviços bancários. Estudos das várias abordagens de qualidade total. Estudos das relações humanas como fator de melhoria da qualidade de atendimento. Abordagem inovadora e parceria com clientes interno e externos. Atendimento e aconselhamento de clientes”. (Empresa X, 1997)

O.Tomada de Decisão: "o processo da tomada de decisão. Decisões programadas e não programadas. Decisões na incerteza. Avaliação das decisões. A participação dos funcionários na tomada de decisões: vantagens e desvantagens". (Empresa X, 1997).

4.3.1.3 PROGRAMA C

O Programa C foi requerido por um comitê executivo da empresa X, que tem a função de estabelecer estratégias de ações para problemas detectados na empresa, para atender a necessidade de adequar os conhecimentos do corpo funcional, em particular do corpo gerencial, à nova realidade.

O Programa C destina-se às pessoas que estão exercendo cargos de chefias na Direção Geral, com escolaridade de 1º ou 2º grau. Funcionários que possuem em suas atividades a análise e escolhas de alternativas de solução para os negócios, além de coordenar equipes de trabalho.

O comitê executivo acredita que a Empresa X:

"vem passando por mudanças que se traduzem pela busca de resultados, por meio de uma nova postura de seu corpo funcional e pela reformulação dos atuais procedimentos. Essa transformação da Instituição é decorrente do emprego de uma nova filosofia aliada a uma metodologia que, se espera, conduz à concepção de um novo Banco, ágil e competitivo". (Empresa X, 1997)

OBJETIVO:

"Instrumentalizar as chefias da empresa X para a prática do empresariamento e desenvolver em cada participante uma visão mais abrangente, capaz de gerar uma atitude crítica com relação ao seu desenvolvimento profissional. Visando assim, fornecer o conhecimento e as formas de utilização das ferramentas básicas de administração, relacionadas ao desenvolvimento das tarefas e processos decisórios, com habilidade técnicas e interpessoais" (Empresa X, 1997).

O curso tem duração de 360 horas/aula divididas em disciplinas de educação geral e conhecimentos específicos, ao longo de 8 meses. A estrutura do curso é a mesma que consta no projeto do Programa A, referente ao Patrimônio Humano. As disciplinas são assim distribuídas:

1ª Parte:

- Integração e dinâmica de grupo
- cultura geral e empresarial

2ª Parte

- gestão de pessoas
- gestão de negócios
- gestão econômico financeira

3ª Parte

- mudança e transformação empresarial

4.4 ANÁLISE DOS CONTEÚDOS DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO E SUA COMPATIBILIDADE COM A ESRUTURA DE VALORES

A partir da análise dos dados documentais, e através das informações obtidas pela pesquisadora em entrevistas com chefias da Divisão de Treinamento, verificou-se que os principais programas desenvolvidos na Empresa X desde 1995, estão, de alguma forma, ligados ao Programa A.

Em uma análise inicial, pode-se perceber que os programas de treinamento e desenvolvimento sugerem valores como a competitividade, a busca de clientes, de resultados e de mercado, a produtividade através de pessoas qualificadas e de um moderno estilo de gestão, como estratégia do comportamento empresarial.

Através da análise léxica dos programas de treinamento realizada com o auxílio do programa *Sphinx*, *software* específico para análise estatística, pode-se

notar as palavras que ocorreram mais vezes na apresentação, objetivos e estrutura dos programas.

Este procedimento não é significativo quando utilizado sem outras análises, mas pode ser eficiente quando relacionado à outros procedimentos.

No Programa A, as palavras com maiores ocorrências estão relacionadas à competitividade e resultados, como pode-se verificar na Tabela 9, relativa à apresentação do programa, e Tabela 10, relativa à estrutura dos seminários.

TABELA 9: ANÁLISE LÉXICA DA APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA A- MAIOR NÚMERO DE OCORRÊNCIAS.

PALAVRAS	Nº DE OCORRÊNCIAS
Resultado (s)	06
Mercado	05
Busca	05
Clientes	04
Mudanças	04
Negócios	04
Pessoas	04

Fonte: dados secundários

TABELA 10: ANÁLISE LÉXICA DA ESTRUTURA DOS SEMINÁRIOS -PROGRAMA A -MAIOR NÚMERO DE OCORRÊNCIAS

PALAVRAS	Nº OCORRÊNCIAS
Empresa	22
Financeiro (as)	12
Gestão	11
Empresarial	10
Estratégia	08
Resultado	07
Negócios	07
Humano	06

Prática / Sistema	06
Empresariamento	06
Economia / Econômico / Econômica	06/02/03
Análise Econômica Financeira	06
Trabalho	05
Habilidades	05
Burocrática / Burocracia	04/01
Mercado	04
Modernidade / moderna	04 / 03
Performance	04
Qualidade	04

Fonte: dados secundários.

A Tabela 11 relaciona as palavras com maior número de ocorrências na estrutura do Programa B, e também confirma o entendimento de não ter a competitividade como foco central, como ocorre na apresentação do Programa A e na estrutura dos seminários.

TABELA 11: ANÁLISE LÉXICA DA ESTRUTURA DO PROGRAMA B - MAIOR NÚMERO DE OCORRÊNCIAS

PALAVRAS	Nº DE OCORRÊNCIAS
Gestão	09
Financeira / Financeiros	07
Mercado (s)	07
Administração	06
Decisões	05
Desenvolvimento Econômico	05
Informática	05
Planejamento	05
Qualidade de Atendimento	05

Política	04
Serviços	04

Fonte: dados secundários

O Programa A é apresentado para a empresa, através de materiais de divulgação, como um “processo para busca de excelência empresarial através de pessoas treinadas para uma nova e competitiva realidade de mercado(..) pessoas que, com visão holística, adaptam-se às tendências de mercado” (Empresa X, 1995).

Este mesmo programa, que centraliza e determina outras ações de treinamento, diz que “tem por objetivo tornar a empresa competitiva, administrada por profissionais empreendedores (...) visando adequar a empresa ao mercado, voltada a atividade de negócio e serviços para satisfazer seus clientes” (Empresa X, 1995).

A seguir, procede-se a análise dos valores subjacentes ao conteúdo das definições do programa, e a sua compatibilidade com a estrutura de valores detectada nos gerentes e chefias pesquisadas.

Por Empresariamento, este programa acredita que seja:

- “Um estilo de gestão que estrutura a empresa em unidades de negócios”, o que implica em uma reestruturação da organização em unidades interdependentes, e que, portanto, necessita da existência de descentralização das decisões, ou da participação dos funcionários nos processos decisórios. No questionário aplicado, este comportamento se aplica ao valor Democracia (participação dos funcionários nos processos decisórios), que foi considerado um comportamento não valorizado para 33% dos entrevistados.
- “Com objetivos previamente definidos” diz respeito ao Contrato de Resultados, realizado entre chefias e subordinados previsto pelo programa. O objetivo deste procedimento é o de aumentar a produtividade através de um gerenciamento eficiente do desempenho dos subordinados. No entanto, para que atinja estes resultados, é necessário que as chefias e subordinados funcionem como uma

equipe integrada, e o programa de treinamento e desenvolvimento não contempla um trabalho contínuo de formação e desenvolvimento de equipes.

Pode-se inferir, também, que os valores pertinentes à boa integração de equipes e gerência de desempenho são:

- * Abertura (clima propício às sugestões e ao diálogo), que obteve 87% entre importante e muito importante;
- * Harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado) com 86% entre importante e muito importante;
- * Supervisão (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas) com 83%, 65% consideraram um comportamento importante, mas somente 18% consideraram-no muito importante, na empresa X;
- * Cooperação (clima de ajuda mútua) com 79% entre importante muito importante, mas 21% consideram que cooperação não seja um comportamento valorizado na instituição.
- * Respeito (consideração às pessoas e opiniões) também é um comportamento que precisa ser desenvolvido para o bom funcionamento de uma equipe, mas obteve somente 77% entre importante e muito importante, e 23% consideram que não seja um comportamento valorizado na empresa.
- * A longo prazo, para que haja sustentação do espírito de equipe, faz-se necessário o Reconhecimento (valorização do mérito pelo trabalho) que é percebido por 27% dos entrevistados como um comportamento não valorizado na organização.

Vale ressaltar que alguns valores acrescentados pelos entrevistados no questionário, como valores vigentes na organização:

- * o uso de influência política,
- * a remuneração inadequada,
- * a distância entre diretoria e base,
- * a promoção por QI,
- * a discriminação na distribuição de comissões,
- * a existência de grupos auto-protegidos.

equipe integrada, e o programa de treinamento e desenvolvimento não contempla um trabalho contínuo de formação e desenvolvimento de equipes.

Pode-se inferir, também, que os valores pertinentes à boa integração de equipes e gerência de desempenho são:

- * Abertura (clima propício às sugestões e ao diálogo), que obteve 87% entre importante e muito importante;
- * Harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado) com 86% entre importante e muito importante;
- * Supervisão (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas) com 83%, 65% consideraram um comportamento importante, mas somente 18% consideraram-no muito importante, na empresa X;
- * Cooperação (clima de ajuda mútua) com 79% entre importante muito importante, mas 21% consideram que cooperação não seja um comportamento valorizado na instituição.
- * Respeito (consideração às pessoas e opiniões) também é um comportamento que precisa ser desenvolvido para o bom funcionamento de uma equipe, mas obteve somente 77% entre importante e muito importante, e 23% consideram que não seja um comportamento valorizado na empresa.
- * A longo prazo, para que haja sustentação do espírito de equipe, faz-se necessário o Reconhecimento (valorização do mérito pelo trabalho) que é percebido por 27% dos entrevistados como um comportamento não valorizado na organização.

Vale ressaltar que alguns valores acrescentados pelos entrevistados no questionário, como valores vigentes na organização:

- * o uso de influência política,
- * a remuneração inadequada,
- * a distância entre diretoria e base,
- * a promoção por QI,
- * a discriminação na distribuição de comissões,
- * a existência de grupos auto-protegidos.

Estes comportamentos, identificados como valores pelos entrevistados, não favorecem o desenvolvimento de equipe e o gerenciamento de desempenho, principalmente no que se refere ao Reconhecimento.

Também foram acrescentadas nas perguntas abertas no questionário, a existência de um Plano de Carreira, engavetado há algum tempo. No entanto, o Programa A prevê novas formas de remuneração, como uma ação administrativa, que não foram levados em consideração pelos entrevistados ao responderam ao questionário.

- “atende as exigências de mercado” que implica conhecimento do mercado em que atua, através de pesquisas e do conhecimento do planejamento estratégico desenvolvido e implantado pela organização. Este objetivo pressupõe Incentivo à Pesquisa (relacionada com os interesses da organização) que não é considerado importante para 23% dos entrevistados; e pressupõe outras ferramentas técnicas e operacionais, que são contempladas nos treinamentos.
 - “busca satisfação de clientes” que implica no conhecimento de dois pólos da questão: os produtos e serviços oferecidos pela instituição e os seus limites, e as necessidades, possibilidades e limites de risco do próprio cliente, para adequar os dois pólos. Esta estratégia implica na Qualificação de RH (investimento em capacitação e treinamento), que foi o valor reconhecido como mais importante para a instituição. A este respeito, os programas de treinamentos e desenvolvimento, tanto a Formação de Gerentes quanto o Programa A, prevê uma quantidade considerável de informações, que são transmitidas aos treinandos.
 - “adequação à realidade de mercado” que sugere o conhecimento das estratégias dos concorrentes, seus limites e possibilidades e a agilidade com que se pode neutralizá-la. Este procedimento pode ser mais eficiente quando sustentado por valores como:
- * Flexibilização (administração adapta-se às situações concretas), entendida como um valor importante e muito importante para 85% dos entrevistados;

- * Competitividade (capacidade de conquistar clientes em relação à concorrentes), importante e muito importante para 90% dos entrevistados;
- * Integração Interorganizacional (intercâmbio com outras organizações), que não é um valor considerado importante para 28% dos entrevistados.
- “e resultados”, e o que se pode entender por resultados é pressupor que as pessoas da organização desenvolvam alternativas criativas de solução e ação, que aumentem a produtividade. Para isso, a curto prazo, são importantes os valores que obtiveram maiores percentagens, como Qualidade (compromisso com o aprimoramento de produtos e serviços); Produtividade (atenção voltada a prestação de serviços); Modernização (investimento em equipamento; Criatividade (capacidade de inovar na organização). Outros valores da escala são também importantes, principalmente mais a longo prazo, como Harmonia, Cooperação, Flexibilidade, entre outros, que obtiveram bons percentuais positivos.

No entanto, valores como Democracia, Reconhecimento e Justiça, são comportamentos que sustentam resultados de longo prazo, mas não constam como sendo valorizados nesta instituição.

- “sendo um estilo de gestão que dá liberdade, participação e ação nas unidades produtivas, fornecendo apoio para alcançar os resultados compromissados”. Novamente percebe-se a necessidade de valores como Democracia, Justiça (imparcialidade nas decisões administrativas), que são os valores considerados não importantes por uma parte significativa dos entrevistados; e Cooperação e Respeito, que também são percebidos como não importantes para 21% e 23 % dos entrevistados.

O Empresariamento, uma das partes do Programa A, possui cinco ações administrativas, a primeira delas diz respeito ao Patrimônio Humano. Desta ação fazem parte seminários para sensibilização, de verticalização e de gestão.

Observando-se a estrutura desta parte do programa, percebe-se que não prevê a preparação das pessoas para a o exercício da liberdade e participação.

No módulo de Gestão de Pessoas, existem 5 disciplinas. A primeira, Pessoas e Mudanças diz respeito a história da organização burocrática, seu declínio e a alternativa da nova empresa como modelo voltado para resultados.

A ementa da disciplina Comportamento Humano fala das habilidades pessoais requeridas pelo novo papel de gestores de unidade de negócio, criatividade e inovação, e em condicionamento voltado para resultados - "a empresa como espaço de resultados via comportamento". (Empresa X, 1995).

A disciplina Análise do Ambiente de Trabalho refere-se a evolução do trabalho, e sobre a ergonomia e os resultados.

Sistema de Avaliação de Performance e Administração de Conflito prevê, na sua ementa, a gestão do talento humano, manejo de conflito, o planejamento e acompanhamento do potencial humano, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de reconhecimento e recompensa e os resultados empresariais, em 22 horas/aula. Portanto, sugere um treinamento mais técnico e informativo do que comportamental.

A última disciplina trabalha a gestão de pessoas na prática do empresariamento.

A quinta parte do Programa A tem como objetivo a capacitação gerencial e possui cinco disciplinas que sugerem a contextualização do ser humano nas organizações, que são: Cultura Geral, Teoria Administrativa.

A ementa do seminário em Dinâmica das Organizações e da Gestão, sugere o desenvolvimento interpessoal, gerencial e de equipe, para uma gestão democrática e participativa em 20 horas/aula, fora do ambiente de trabalho, longe da sua equipe. Pode-se inferir que trata-se de um treinamento mais informativo e operacional do que comportamental.

A ementa de Gestão de Pessoas e Mediação de Conflitos prevê a gestão de RH na empresa moderna, planejamento estratégico de RH, técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e seleção, avaliação de desempenho e do potencial; ideologia, cultura e clima; sistemas de reconhecimento; carreira e sucessão; enriquecimento; produtividade em RH. Essa ementa sugere um

treinamento também eminentemente mais técnico e informativo, do que o desenvolvimento de comportamentos gerenciais para uma moderna gestão de RH.

As outras nove disciplinas são técnicas e/ ou operacionais.

Portanto, o Programa B também não prevê a preparação das pessoas para o exercício da liberdade e da participação, do respeito e cooperação.

Percebe-se que a ênfase dos treinamentos é dada à técnica e operacionalização empresarial, através da informação. O objetivo do Programa B explicita esta inferência quando diz que seu objetivo "é transmitir um conjunto de técnicas gerenciais e de conhecimentos humanistas que forneçam instrumentação operacional para análise do processo decisório e a tomada de decisão numa agência bancária" . (Empresa X, 1997).

Pode-se inferir, através da análise da filosofia subjacente aos programas de treinamento e desenvolvimento mencionados, que é dada ênfase aos conceitos empresariais voltados à modelos de modernização, como competitividade, modernização, eficiência, eficácia, entre outros. No entanto, respaldando-se em diversos autores mencionados na fundamentação teórica, para que as organizações tornem-se mais produtivas e preparadas para um futuro cada vez mais desafiador e competitivo, precisam transformar a estrutura dos sistemas humanos, flexibilizando a estrutura burocrática e liberando o potencial auto-organizador das pessoas no trabalho em equipes.

Para fazer frente aos novos cenários e habilitar as organizações para as mudanças e inovações sistemáticas, torna-se também necessário o desenvolvimento do potencial humano, como objetivo de, por um lado promover a auto-realização humana quando possível, por outro lado buscar a utilização de suas inteligências, capacidades de julgamento, de colaboração e de responsabilidade. (Senge 1990; Pinchot e Pinchot 1994; Bergamini 1990).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Desde o início dos anos 90, a sociedade brasileira passa por uma série de transformações, que vem afetando a vida organizacional e pessoal. O fantasma da chamada modernização empresarial, e do rol de consequências a ela associadas, tem causado insegurança, contrariado antigos conceitos e valores, modificado paradigmas, comportamentos e processos. Esta modernização empresarial veio caracterizada por profundas mudanças culturais, estruturais, tecnológicas, políticas, econômicas, pessoais e profissionais nas empresas, exigindo novas posturas e estratégias.

Por conta da modernização empresarial, as palavras de ordem que se tenta introduzir e internalizar no discurso e na ação das organizações, tem sido: busca de resultados, produtividade e competitividade, que transformaram-se em valores e direcionam comportamentos.

Entende-se como busca por resultados a capacidade de solucionar problemas, desenvolver e implementar novas ações, sejam financeiros, tecnológicos ou de informações, materiais ou humanos. Produtividade refere-se a possibilidade de fazer cada vez mais (produtos ou serviços), com cada vez menos (recursos). E, por competitividade, entende-se como a possibilidade de ser melhor do que seus concorrentes e atingir a excelência empresarial. Estes valores tem fundamentado toda a estratégia empresarial das organizações que assumem o processo de modernização.

Em busca da modernidade empresarial, a Empresa X, a partir de uma decisão de um comitê executivo que designa ações estratégicas, contratou os serviços de uma grande fundação especializada em modernização empresarial, para planejar e implementar este processo. O projeto de implantação inclui um extenso e abrangente programa de treinamento e desenvolvimento, entre outras ações administrativas, que tem por objetivo preparar e qualificar os recursos humanos da empresa para as mudanças.

Neste trabalho, procurou-se investigar se a estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento implementados na empresa no biênio 96-97 refletem os valores de uma organização burocrática tradicional ou contribuem

para o desenvolvimento do potencial humano através da flexibilização dos mecanismos burocráticos, usando como instrumento para coletar estes dados o questionário com uma escala de valores e a análise dos programas de treinamento e desenvolvimento implementados no biênio 96/97.

Após a análise dos dados foi possível concluir que a estrutura de valores do corpo gerencial e chefias entrevistados é compatível com a estrutura dos programas de treinamento e desenvolvimento, e que os programas de treinamento parecem estar cumprindo sua função de transmitir os valores organizacionais. Esta constatação resultou da verificação dos seguintes aspectos:

- O valor da escala aplicada considerado mais importante pelos entrevistados foi Qualificação de Recursos Humanos. Uma constatação evidente em função da quantidade de indivíduos treinados e capacitados nos dois últimos anos. Somente como exemplo, pode-se citar o seminário de desenvolvimento de habilidades gerenciais, que treinou 88% do total de gerentes de agência da empresa X, no biênio 96/97. Portanto, realmente existe um investimento em capacitação e treinamento, e este é um comportamento considerado muito importante.

- Outros valores identificados, pelos gerentes e chefias pesquisados, como mais importantes para a empresa X, são compatíveis com os objetivos e valores subjacentes ao conteúdo do Programa A. Os valores subjacentes sugeridos nos programas foram competitividade, produtividade, busca de resultados, de clientes e de mercado. Os valores identificados pelos gerentes e chefes, que submetem-se aos programas, como os comportamentos mais valorizados nesta instituição foram: Modernização, Competência, Qualidade, Amizade, Eficiência, Produtividade, Eficácia, Probidade, Competitividade.

Pode-se verificar que os valores compartilhados entre empresa e funcionários tem sido defendida por diversos autores como uma variável que gera forte impacto no desempenho organizacional. (Porras et. al. 1995; Freitas 1991). No entanto, os valores identificados como muito importantes na empresa X, são eminentemente técnicos e operacionais. São valores que, para sustentarem-se a

longo prazo e atingirem os objetivos propostos de modernização, requerem um suporte de outros valores comportamentais.

Em toda a bibliografia pertinente pesquisada, principalmente a editada a partir de 1990, tem dado conta da importância do fator humano neste novo ambiente de trabalho, direcionado para a modernidade empresarial. Partindo desta constatação, surgem teorias como *empowerment*, maestria pessoal, liderança baseada em princípios, entre muitas outras.

Portanto, imagina-se que, a princípio, deveria estar havendo uma preocupação com o desenvolvimento de estratégias e valores empresariais para tornar compatível a modernização empresarial e o fator humano no trabalho.

Como já foi demonstrado através da fundamentação teórica, no capítulo 2 deste trabalho, não obstante a totalização humana ser considerada, por alguns autores, como objetivo inatingível em organizações formais de natureza econômica, tem sido defendida, por outros autores, a possibilidade de se desenvolver o potencial humano dentro destas mesmas organizações e, ainda, aumentar a produtividade da empresa. (Ramos 1989; Mattos 1985)

Mattos (1985) acredita na função organizacional como um recurso do homem para desenvolver-se. Mas, para isso, faz-se necessário repensar alguns princípios organizacionais fundamentais. Entre outros, cita o princípio da orientação democrática. Este valor organizacional refere-se, no trabalho de pesquisa realizado e para fins conceituais, a participação dos funcionários nos processos decisórios.

As relações com princípios não democráticos tendem a ser autoritárias, paternalistas e, conseqüentemente, uma relação de dependência. Ora, se a organização necessita modernizar-se, e isso significa maiores resultados, maior produtividade e maior competitividade, necessitam de pessoas que criem soluções, transformem soluções em ações e assumam a responsabilidade. Portanto, o princípio de orientação democrática torna-se imprescindível no desenvolvimento de organizações inteligentes ou de aprendizagem. Partindo dessa premissa, a modificação de postura e atitude torna-se necessária para, de início, facilitar e depois fundamentar esta mudança.

As implicações da falta de orientação democrática reflete-se na dificuldade em assumir posições e responsabilidades, inclusive pela própria carreira profissional e estilo de vida pessoal. (Senge 1990; Mattos 1985).

Portanto, não obstante a existência de valores compartilhados no que se refere ao nível operacional do processo de modernização, que facilita o processo de mudança, a falta de um trabalho voltado para o exercício da liberdade, iniciativa e participação pode dificultá-lo, e até impedi-lo. Se o programa não contemplar um grande trabalho em nível de atitudes e comportamentos, de chefias e subordinados, que fundamente e sustente este processo de mudança, a tendência a resistência à mudança e à manutenção do *status quo* organizacional, já conhecido, inerente ao ser humano, pode comprometer este trabalho.

Isto posto pode-se identificar que, se existe uma flexibilização da burocracia, ela está sendo implantada técnica, operacional e estruturalmente. No entanto, não se percebe mudança nas relações, através de valores como democracia e justiça, os valores com maior índice de rejeição; e cooperação, respeito e reconhecimento, que também obtiveram um índice de rejeição considerável.

Isto significa que, a longo prazo, esta flexibilização não tem sustentação em nível de atitudes, podendo ficar a mercê de valores ou interesses de indivíduos ou grupos, que podem dificultar a legitimação dos objetivos propostos.

Pode-se concluir, a partir dos argumentos citados, que esta estrutura de valores e os programas de treinamento e desenvolvimento não estão favorecendo o desenvolvimento do potencial humano, porque:

- desenvolvimento do potencial humano significa desenvolver, conforme as necessidades dos recursos humanos e organizacionais, o potencial de trabalho e realização, existentes em suas expressões individual e grupal, possibilitando a plena realização do crescimento no desempenho de seu papel profissional, pessoal e social. Não se percebe nos objetivos e estrutura dos programas de treinamento alguma preocupação com este fator.
- o desenvolvimento do potencial humano abrange outras expressões que se manifestam nos níveis interfuncionais, grupal, intergrupal e organizacional, que também não são contempladas nos programas de treinamento.
- o desenvolvimento do potencial humano é um processo que, além de transmitir conhecimentos, necessita da criação de atitudes e comportamentos orientados

pela democracia, participação nas decisões sobre fatores que lhes dizem respeito; e para a aprendizagem, que significa transferir para o próprio indivíduo a iniciativa e responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

- e, por fim, o projeto prevê somente programas de ensino realizados de forma exógena, de orientação pedagógica, que não permitem a utilização dos recursos já adquiridos pelos treinandos. A utilização de cursos são importantes para a aquisição de informações, mas não são apropriados para se alcançar mudanças de atitudes.

Assim, é recomendável que algumas providências sejam tomadas, para tornar legítimos os objetivos do processo de modernização empresarial empreendido pela empresa X:

- Sendo a responsabilidade gerencial mais nobre a máxima utilização do potencial humano através do pleno desenvolvimento das pessoas e do gerenciamento de seu desempenho, é importante o apoio e treinamentos gerenciais que supram deficiências e dificuldades no gerenciamento de pessoas.
- facilitar a aprendizagem gerencial em relação à criação, manutenção e desenvolvimento de equipes.
- desenvolver uma cultura empresarial voltada para cooperação, respeito, justiça e confiança entre chefias e funcionários.
- estimular a postura dos funcionários a assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento.
- sistematizar esforços de participação até que se estabilizem como um procedimento rotineiro.
- facilitar o intercâmbio entre as unidades organizacionais e entre funcionários.
- Orientar os treinamentos a partir da crença de que os treinandos possuem as informações e possibilidades de seu desenvolvimento, assessorando-os através de métodos que facilitem a aprendizagem - metodologia andragógica.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. - "Organization & Environments"- New Jersey: Prentice hall, 1979
- BARNARD, Chester I - "As funções do executivo" - São Paulo:- Ed. Atlas, 1979.
- BENN, A E. - "Dicionário de Administração"-
- BENNIS, Warren G. "Organizações em Mudança" - São Paulo: Ed. Atlas, 1976.
- BERGAMINI, Maria Cecília - "Desenvolvimento de Recursos Humanos"- São Paulo: Atlas, 1990
- BLAU, Peter M e SCOTT, W. Richard - "Organizações Formais" - São Paulo: Ed. Atlas, 1979.
- BOOG, Gustavo G et al. - "Manual de Treinamento e Desenvolvimento"- São Paulo: Makron Books, 1995
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jaques; SCHOUTHEETE, Marc - "Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais"- Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1977
- CARVALHO, Irene mello Carvalho - "O Processo Didático"- Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972
- CHAMPION, Dean - "A Sociologia das Organizações"- São Paulo: Ed. Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean- Francois et al. - "O indivíduo na Organização - dimensões esquecidas " - Volumes I , II e III - São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- CHAWLA, Sarita e RENESCH, John - "Learning Organizations – developing cultures for tomorrow's workplace"- Portland: Productivity, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto - "Recursos Humanos na Empresa"- São Paulo: Atlas, 1989
-
- "Administração: Teorias, Processos e Prática" - São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1989.
- CHIZZOTTI, Antonio - "Pesquisa em Ciências Sociais"- São Paulo: Cortez, 1995
- CLEGG, Stuart R. "Frameworks of power"- London: Sage Publications, 1989.

- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim - "Organização e Administração de Entidades Públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente" - Revista de Administração Pública - Rio de Janeiro, 1988.
- DAVIS, Ivor K. et al. - "A Organização do Treinamento" - São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1973.
- EMPRESA X, Documentos Operacionais da Divisão de Treinamento, 1995.
- EMPRESA X, Documentos Operacionais da Divisão de Treinamento, 1997".
- EMPRESA X, Manual de Recursos Humanos, 1991.
- ETZIONI, Amitai - "Organizações Complexas" - São Paulo: Ed. Atlas, 1978
- _____ - "Organizações Modernas" - São Paulo: Livraria Fronteira Editora, 5ª Edição, 1976.
- FERGUSON, Marilyn - "Conspiração Aquariana" - Rio de Janeiro: Ed. Record, 1995.
- FERREIRA, Paulo Pinto - "Treinamento de Pessoal" - São Paulo: Atlas, 1987
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria - "Cultura e Poder nas Organizações" - São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria Ester - "Cultura Organizacional - Formação, Tipologias e Impactos" - São Paulo: Ed. Makron Books, 1991.
- _____, Maria Ester - "Cultura organizacional - Grandes temas em debate". RAE - Revista de Administração de Empresas - São Paulo 31 (3) 73-82- jul/set 1991
- GALBRATH, J. Kenneth - "Anatomia do Poder" - São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986
- GARETH, Morgan - "Imagens da Organização" - : São Paulo: Ed. Atlas, 1996
- GOLDENBERG, Miriam - "A arte de pesquisar" - Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUTIÉRREZ, Isaac Garrido et al. - "Psicología de la Motivación" - Madrid: Editorial Síntesis, 1997.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. - "Psicologia Social das Organizações" - São Paulo: Ed. Atlas, 1987
- LAPASSADE, Georges - "Grupos, organizações e instituições" - Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1983
- LUCENA, Maria Diva da Salete - "Planejamento de Recursos Humanos" - São Paulo: Atlas, 1990.

-
- _____ - "Avaliação de Desempenho" - São Paulo: Atlas, 1992.
- LUX, KENNEDY - "O erro de Adam Smith"- São Paulo: Nobel; 1993
- MALINOWSKI, Bronislaw - "Uma teoria científica da Cultura" - Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975
- MATTOS, Ruy A - "Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional" - Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- MELLO, Fernando Achilles de Faria - "Desenvolvimento Organizacional - uma opção integradora"- : Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1978.
- MOSCOVICI, Fela - "Equipes dão certo - a multiplicação do talento humano"- : Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.
- _____ - "Desenvolvimento Interpessoal"- Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- _____ - "Renascença Organizacional"- Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- _____ - "Razão e Emoção"- Bahia: Casa da Qualidade, 1977.
- MOLES, Abraham A - "Sociodinâmica da Cultura" - : São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1967.
- MONTEIRO, José ^a - "Qualidade Total no Serviço Público"- Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.
- MOTTA, Fernando C. Prestes - "O que é burocracia"- São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.
- NIERENBERG, Gerard - "The Art of Negotiating"- New York: Cornerstone Library, 1968.
- OGAWA, Morimasa - "Pana-managemente"- New York: PHP International: 1991.
- PERROW, Charles - "Análise Organizacional - um enfoque sociológico" - São Paulo: Ed. Atlas, 1972.
- PETTIGREW, Andrew - "A cultura nas organizações é administrável?"- in FLEURY, Maria Tereza e FISCHER, Rosa Maria - Cultura e Poder nas Organizações - São Paulo: Atlas, 1996.
- PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth - "O poder das pessoas" - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

- PINCHOT, Gilford - "Criando Organizações com muitos líderes"- in HESSELBEIN, Francis - "O líder do futuro"- São Paulo: Futura, 1996
- PORRAS, Jerry e COLLINS, James - "Feitas para durar"- Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1995.
- RAMOS, Alberto Guerreiro - "A nova ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações"- Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- _____ - "Modelos tradicionais de homem; o surgimento do homem parentético" - Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas 18(2), abril/junho 1984.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. - "Pesquisa Social - Métodos e Técnicas"- São Paulo: Atlas, 1985.
- ROCHA, J. ^a Oliveira - "Gestão de Recursos Humanos"- Lisboa: Editora Presença, 1997.
- SALM, José Francisco - "Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades" - Universidade e Desenvolvimento N. 2 - Volume 1 - Florianópolis / SC - out. 1993.
- SCHON, Donald - "Beyond the stable state" - New York: The Norton Library, 1971
- SENGE, Peter - "A quinta disciplina" - São Paulo: Best Seller, 1990.
- SELLTZ, Claire et al. - "Método de pesquisa em relações sociais"- São Paulo: EPU, 1987.
- SIMON, Herbert - "Comportamento Administrativo"- Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas - 3ª Edição, 1979
- SRINIVASAN, Lyra - "Perspectives on Nonformal Adult Learning"- New York: World Education, 1977.
- TAVARES, Maria das Graças Pinho - "Cultura Organizacional - uma abordagem antropológica de mudança"- Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1993.
- TAMAYO, Álvaro e GONDIM, Maria das Graças - "Escala de Valores Organizacionais"- Revista de Administração, v.31, n.2,p. 62-72; São Paulo, abril/junho 1996.
- THOMPSON, Victor A. - "Moderna Organização"- . Rio de Janeiro: Programa de Publicações Didáticas, 1967.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. - "Introdução à pesquisa em Ciências Sociais"- São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, Max - "Ensaio de Sociologia" - Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan, 1982.

WREN, Daniel - "The Evolution of management thought" - Universidade de Oklahoma - JOHN WILEY & SONS, 1979

ANEXOS

PESQUISA ORGANIZACIONAL

PREZADO(A) COLEGA

A Empresa X está realizando, através deste questionário, uma pesquisa com o objetivo de identificar a percepção dos empregados em relação à estrutura de valores vigentes na sua empresa.

Esta pesquisa será aplicada ao grupos de gerentes que optaram pelos cursos de capacitação gerencial ou pelos cursos de gestão estratégica empresarial, promovidos pelo departamento de Recursos Humanos desta instituição.

O presente questionário procura verificar quais os valores organizacionais vigentes no comportamento diário da empresa, isto é, o que é considerado como importante e valorizado no BESC e poderá você dar a sua opinião a este respeito. Sua contribuição é importantíssima para esta análise.

O resultado da pesquisa será utilizado para verificar a relação entre os valores vigentes no comportamento organizacional e o conteúdo dos programas de Treinamento e Desenvolvimento. Por isso, agradecemos a sua colaboração.

1. Dados pessoais:

a) sexo: ☐ feminino
 ☐ masculino

b) faixa etária: ☐ menos de 25 anos
 ☐ de 25 à 35 anos
 ☐ de 35 à 45 anos
 ☐ de 45 à 55 anos
 ☐ mais de 55 anos

c) formação escolar:	<input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> curso superior <input type="checkbox"/> especialização <input type="checkbox"/> mestrado <input type="checkbox"/> doutorado <input type="checkbox"/> pós-doutorado	Curso: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"/>
----------------------	--	---

d) Tempo de Serviço na empresa: ☐ de 1 à 5 anos
 ☐ de 5 à 10 anos
 ☐ de 10 à 15 anos
 ☐ de 15 à 25 anos
 ☐ mais de 25 anos

- e) tempo em que exerce este cargo: ☐ menos de 1 ano
☐ de 1 à 3 anos
☐ de 3 à 6 anos
☐ de 6 à 10 anos
☐ de 10 à 15 anos
☐ mais de 15 anos

- f) participou de outros treinamentos ? ☐ Não
☐ Sim. Quais? _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Para responder ao questionário a seguir, você deve perguntar-se: **Quais os valores que são importantes para a organização em que trabalho ?**

Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações.

Sua tarefa é **avaliar** **quão importante** é para sua organização cada um destes valores, como um princípio que norteia os comportamentos desta organização na qual você trabalha.

Observe bem: não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, **segundo você, orientam a vida e o comportamento das pessoas desta organização.** Avalie a importância dos valores de sua organização numa **escala de três pontos a saber:**

A escala de avaliação é a seguinte: COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, ESSE VALOR:

0	Não é importante
3	Importante
6	Muito importante

No espaço antes de cada valor marque um X sobre o número (0, 3 ou 6) que corresponda à avaliação que você faz deste valor, conforme os critérios acima definidos.

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização.

Você deve fazer suas escolhas assinalando com um X os números que estão ao lado dos valores, de acordo com a tabela abaixo:

0	3	6	Abertura - clima propício às sugestões e ao diálogo
0	3	6	Amizade - clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
0	3	6	Benefícios - promoção de programas assistenciais aos empregados.
0	3	6	Coleguismo - clima de compreensão e apoio entre os empregados.
0	3	6	Competência - saber executar as tarefas da organização.
0	3	6	Competitividade - conquistar clientes em relação à concorrência.
0	3	6	Comprometimento - identificação com a missão da organização.
0	3	6	Cooperação - clima de ajuda mútua.
0	3	6	Criatividade - capacidade de inovar na organização
0	3	6	Dedicação - promoção ao trabalho com afinco.
0	3	6	Democracia - participação dos funcionários nos processos decisórios.
0	3	6	Eficácia - fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados.
0	3	6	Eficiência - executar as tarefas da organização da forma certa.
0	3	6	Fiscalização - controle do serviço executado.
0	3	6	Flexibilidade - administração que se adapta às situações concretas.
0	3	6	Harmonia - ambiente de relacionamento interpessoal adequado.

0	3	6	Hierarquia - respeito aos níveis de autoridade
0	3	6	Honestidade - promoção do combate à corrupção na organização.
0	3	6	Incentivo à pesquisa - incentivo à pesquisa relacionada com o interesse da organização
0	3	6	Integração Interorganizacional - intercâmbio com outras organizações.
0	3	6	Justiça - imparcialidade nas decisões administrativas.
0	3	6	Modernização de Recursos Materiais - investimentos em equipamentos.
0	3	6	Obediência - tradição de respeito às ordens.
0	3	6	Organização - existência de normas claras e explícitas, entendidas por todos.
0	3	6	Planejamento - planos que evitam a improvisação na organização.
0	3	6	Plano de Carreira - preocupação com a carreira do funcionário.
0	3	6	Polidez - clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
0	3	6	Pontualidade - preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.
0	3	6	Postura Profissional - execução das funções seguem as normas.
0	3	6	Probidade - administrar de maneira adequada o dinheiro público.
0	3	6	Produtividade - atenção voltada a produção e prestação de serviços.
0	3	6	Qualidade - compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.
0	3	6	Qualificação dos Recursos Humanos - investe em capacitação e treinamento
0	3	6	Reconhecimento - valorização do mérito na realização do trabalho.
0	3	6	Respeito - consideração às pessoas e opiniões.
0	3	6	Sociabilidade - estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.
0	3	6	Supervisão - acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.
0	3	6	Tradição - preservar usos e costumes da organização.

Acrescente aqui, caso ache necessário, outros valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização, e não constam da lista apresentada.

1

2

3

4

5